

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

СОКОЛОВА Екатерина Сергеевна

Стратегические коммуникации в гостиничном бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по профилю магистратуры «стратегические коммуникации
в бизнесе и политике»

Научный руководитель –

кандидат политических наук, доцент

Юлия Владимировна Таранова

кафедра связей с общественностью в бизнесе

очная форма обучения

Вх. № _____ от _____

Секретарь ГАК _____

Санкт-Петербург

2018

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения стратегических коммуникаций	9
1.1. Стратегия и стратегические коммуникации: понятия, основные подходы, функции	9
1.2. Стратегическое планирование и маркетинговое управление в гостиничном бизнесе	18
Глава 2. Мировая индустрия гостеприимства как субъект коммуникаций	34
2.1. Ключевые тенденции развития мировой индустрии гостеприимства.....	34
2.2. Коммуникации в отрасли: ключевые игроки, каналы и технологии продвижения.....	49
Глава 3. Стратегические коммуникации международной сети отелей Marriott International	72
3.1. Международная сеть отелей Marriott International: история, портфель брендов, тенденции развития	72
3.2. Коммуникации отеля W St. Petersburg.	78
Заключение	99
Список литературы и источников.....	101
Приложение 1.....	113
Приложение 2.....	115
Приложение 3.....	116
Приложение 4.....	121

Введение

"When I dream of afterlife in heaven,
the action always takes place in the Paris Ritz".

Ernest Hemingway¹

Индустрия гостеприимства – это бизнес, направленный на обеспечение путешественников жильем и питанием, а также на организацию их досуга. Индустрия объединяет в себе все родственные отрасли экономики, занимающиеся обслуживанием туристов через специализированные предприятия: отели, рестораны, туристические агентства, национальные парки, парки культуры и отдыха и т.д.

Ситуацию гостиничного бизнеса сложно отделять от ситуации туризма не только вследствие того, что это две принципиальные основополагающие прогрессивной экономики, но и потому, что исторически они формировались как взаимосвязанные социальные сферы.

Становление туризма, возникновение новейших его видов, расширение географии странствий содействовали повышению численности гостиниц, их модернизации и квалификации. Так же как эффективное становление гостиничного хозяйства, транспортной инфраструктуры и увеличение значения сервиса содействовали развитию туристического бизнеса.

На сегодняшний день рост технологий и распространение интернета сильно повлияли на каждую индустрию, гостиничная – не исключение. Новые технологии привнесли колоссальные изменения в многолетний опыт туристического бизнеса, подарив уникальные возможности, но вместе с тем и сложности.

Актуальность исследования обусловлена высокими темпами роста индустрии – это связано с появлением новых бизнес-моделей (peer-to-peer),

¹ When Ernest Hemingway took back the Ritz bar // The Local [электронный ресурс]. – URL: <http://www.thelocal.fr/20140822/when-hemingway-took-back-the-ritz-bar> (Дата обращения: 09.11.2016)

развитием технологий геолокации, мобильных приложений, big data, а также и с популяризацией путешествий в целом. Уже в 2012 году международный туристический поток превысил один миллиард человек.²

Общий мировой поток туристов растет с каждым днем, более того, значительно растут и траты путешественников – UNWTO отмечает, что за последние годы сильнее всех «прибавили» Китай и Россия – рост трат на 42 и 31% соответственно. Кроме того, заметен и рост числа путешественников по цели поездки – отдых и развлечения превысили отметку в 50% от общего числа, оставив бизнес-поездки на втором месте.³

По данным статистического портала Statista, общая стоимость мировой гостиничной индустрии на сегодняшний день составляет около 500 миллиардов долларов, средняя стоимость (average daily rate) номера в Европе – 118\$, количество номеров международной сети Marriott в мире – более одного миллиона.⁴ Это позволяет сделать вывод о том, что гостиничная сфера – одна из крупнейших в мире по уровню инвестиций и капиталовложений, гостиничный бизнес представляет собой отрасль максимально «международного» характера, а ее рост (в том числе и территориальный) продолжается с каждым годом.

В данной работе мы рассмотрим основные изменения, произошедшие и все еще происходящие в индустрии в последние годы, проанализируем влияние таких изменений на маркетинговую деятельность компаний и индустрию туризма в целом. Необходимо еще раз отметить, что туризм и гостиничный бизнес тесно связаны и существуют как единое целое, поэтому мы будем рассматривать оба эти направления, делая акцент на втором. В исследовании будет совершена попытка систематизировать

² 2012 Trends Shaping the Travel Industry [электронный ресурс]. – URL: <http://blog.funsharpa.com/2012/10/travel-experience-trends/> (Дата обращения: 09.12.2016)

³ Tourism and Culture Synergies [электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418978>

⁴ Hotel industry overview [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/> (Дата обращения: 09.02.2018)

информацию о стратегических коммуникациях непосредственно в сфере гостиничного бизнеса.

Объектом исследования выступают стратегические коммуникации в гостиничном бизнесе, *предмет* – стратегические коммуникации международной сети отелей (на примере отеля W St. Petersburg сети Marriott International).

Цель работы: на основании систематизации и анализа теоретического материала и проведения эмпирического исследования, выявить особенности стратегических коммуникаций в международном гостиничном бизнесе.

Задачи исследования:

- 1) изучить теоретические направления стратегических коммуникаций: понятия стратегии, понятия стратегических коммуникаций и их функций;
- 2) описать, структурировать и выявить особенности мировой гостиничной индустрии и ее акторов;
- 3) проанализировать гостиничную сферу как субъект коммуникации: выявить заинтересованные стороны и каналы коммуникации;
- 4) описать текущее состояние и выявить тренды развития мировой индустрии гостеприимства;
- 5) выявить специфику стратегических коммуникаций международной сети отелей Marriott International.

Методологическая база работы. Для решения поставленных задач магистерской диссертации используются две группы методов: 1) теоретические (анализ, синтез, классификация, сравнение, сопоставление); 2) эмпирические (анализ статистических данных, открытое включенное неструктурированное наблюдение, экспертные интервью, SWOT-анализ базисного субъекта, контент-анализ, case-study).

На подготовительном этапе работы нами была изучена базовая литература по исследуемой отрасли – гостиничный бизнес и коммуникации туристического сектора в целом обширно изучены в работах профессора инноваций и стратегического менеджмента Кэти Энз и американского бизнес-аналитика и маркетолога Джэффри Харрисона⁵, а также исследователя Дэвида Боянич⁶, чья книга представляет собой изложение всех аспектов маркетинг-менеджмента в индустрии гостеприимства. Наиболее системно и комплексно гостиничный бизнес и маркетинг в этой сфере представлены в работе профессора, основателя современной теории маркетинга – Филипа Котлера.⁷

Изучением стратегического менеджмента и стратегических коммуникаций занимались следующие авторы: один из главных теоретиков менеджмента Питер Друкер⁸, исследователь стратегического управления Уильям Глюк⁹; Генри Минцберг с коллегами рассматривают различные подходы к пониманию стратегии¹⁰, американский экономист Артур Томпсон и профессор в области стратегического маркетинга Артур Стрикленд в своем труде¹¹ описывают теоретические аспекты и практические вопросы стратегического управления.

Помимо этого в работе использованы проблемные статьи зарубежных исследователей. В большой степени основой теоретической базы послужили работы зарубежных авторов, что связано с желанием предоставления самой актуальной информации по исследуемой проблеме.

⁵ Harrison, J. and Enz, C. Hospitality Strategic Management, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 2005

⁶ David Bojanic. 11 Apr 2008, Hospitality marketing mix and service marketing principles from: Handbook of Hospitality Marketing Management Routledge

⁷ Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. - 787 с.

⁸ Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. – 704 с.

⁹ Glueck W. F. Business Policy and Strategic Management. – New York, McGraw-Hill, 1980

¹⁰ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб., 2002.

¹¹ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.; Пер. с англ. - М., 2007.

Работа во многом базируется на последних статьях профессиональной периодики и отчетах профильных организаций – таких, как Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC) и Всемирная туристская организация (UNWTO). Это обусловлено тем, что вопрос требует изучения самых последних данных.

Эмпирическую базу исследования составили:

- официальные документы в туристическом секторе (Федеральные законы, официальные документы и статистические данные), в том числе аналитико-статистические материалы авторитетного исследовательского бюро CGA;
- данные из разных источников СМИ: отраслевые, деловые, интернет-ресурсы, отобранные в соответствии с временным периодом исследования и рейтингом информационно-аналитической системы «Медиалогия»;
- внутренние документы базисного субъекта – отеля W St. Petersburg (бренд-бук, пресс-релизы, информация официального сайта и аккаунтов в социальных сетях Facebook, Instagram, VK);
- материалы качественных исследований, проведенных автором.

Хронологические рамки исследования охватывают период с июля по декабрь 2017 года. Данный период позволяет в достаточной мере изучить деятельность отдела маркетинга отеля и оценить эффективность и результативность этих действий.

Научная новизна определяется как постановкой задач, так и полученными результатами исследования, она заключается в уточнении коммуникативной интерпретации таких терминов, как «стратегия» и «стратегические коммуникации», а также в разработке комплексного подхода к анализу стратегических коммуникаций непосредственно в гостиничном бизнесе.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что в нем:

- 1) представлена актуальная отраслевая информация по стратегическим коммуникациям: выявлены актуальные тренды в гостиничном бизнесе, выделены ключевые стейкхолдеры и каналы коммуникации с ними;
- 2) описана специфика стратегических коммуникаций в международном гостиничном бизнесе.

Практическая значимость работы проявляется в систематизации обработанных данных и выведении собственных классификаций и рекомендаций, полученные результаты исследования могут представлять интерес для специалистов отделов маркетинга гостиничных сетей и независимых отелей.

Структура работы определяется целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, содержащих 6 параграфов, заключения, списка литературы и источников, приложений.

Глава 1. Теоретико-методологические основы изучения стратегических коммуникаций

1.1. Стратегия и стратегические коммуникации: понятия, основные подходы, функции

Стоит начать рассмотрение ключевого для данной работы понятия «стратегические коммуникации» с того, что данный термин представляет собой двухкомпонентное словосочетание, образованное синтаксическим способом номинации. Ядром является существительное «коммуникация», прилагательное «стратегический» является зависимым компонентом и определяет тип коммуникации.¹² Таким образом, чтобы лучше определить сам термин, нам нужно проанализировать две его составляющие.

Базовое определение коммуникации звучит следующим образом: коммуникация – эффективное синхронное и диахронное взаимодействие социальных субъектов (людей/общностей), сущность которого составляет движение от одного субъекта (источника) к другому (получателю) имеющей для них смысл информации (коммуникативной субстанции/сообщения в идеальной/идеально-материальной форме).¹³

С точки зрения рекламы, коммуникация – это процесс передачи информации, целью которого является формирование заданной отправителем реакции, побуждающей получателя сообщения осуществить действия, выгодные для рекламодателя, выступающего отправителем сообщения. С точки зрения PR, коммуникация – процесс передачи информации, целью которого является формирование публичности организации. Дж. Грюниг и Т. Хант отводят коммуникации центральное место в самом определении связей с общественностью. По мнению американских исследователей, PR – не что

¹² Тихомирова Е. И. Коммуникация и стратегические коммуникации Петербургская школа PR: от теории к практике / Сборник статей, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, СПб., 2015.

¹³ Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. СПб., 2011. – 288 с.

иное, как управление коммуникациями между организацией и ее общественностью.¹⁴

Таким образом, коммуникация – комплексное многогранное явление, обладающее синергетическим эффектом и имеющее междисциплинарный характер.¹⁵ В рамках же определенной организации, коммуникация является стратегическим ресурсом, поскольку использование всех коммуникационных ресурсов предполагает наличие единой коммуникационной стратегии.

В литературе по стратегическому планированию существует два взгляда на понимание стратегии. В первом случае это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели и его составление. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средства и формы ее деятельности, системы внутривыпускных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде. При таком понимании стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.¹⁶

Принимая во внимание факт наличия двух различных подходов к пониманию и интерпретации самой сущности стратегии, легко понять, что и единого определения стратегии не существует. По мнению Стейнера и

¹⁴ Grunig J. E., Hunt, T. Managing public relations. – Holt, Rinehart & Winston: New York, 1984

¹⁵ Сыркина А. Н. Понятие коммуникации в социально-философской мысли // Научное мнение: научный журнал / Санкт-Петербургский университетский консорциум. №12. – СПб., 2013

¹⁶ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб., 2002.

Майера, стратегия – это формулировка миссии организации, ее намерений и целей, политики, программы и методов их достижения.¹⁷

Глюк описывает стратегию как унифицированный, интегрированный и понятный план, разработанный таким образом, чтобы быть уверенным в достижении целей предприятия.¹⁸

По определению Минцберга и Мак Хьюга, стратегия – это модель (образец поведения) в потоке будущих действий или решений.¹⁹

Согласно Стрикленду, стратегия – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.²⁰

Однако при любом подходе стратегия должна отвечать некоторым требованиям, а именно, она должна быть:

- реалистичной;
- этичной;
- внутренне целостной;
- совместимой со средой;
- сбалансированной по ресурсам;
- ориентированной на будущее.

Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию пяти «П»²¹:

- стратегия – план действий;

¹⁷ Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy^ Text, Readings and Cases. – New Yourk, McMillan, 1977

¹⁸ Glueck W. F. Business Policy and Strategic Management. – New York, McGraw-Hill, 1980

¹⁹ Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – Administrative Science Quarterly, 30, 1985

²⁰ Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.; Пер. с англ. - М., 2007.

²¹ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб., 2002.

- стратегия – прикрытие (действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников);
- стратегия – порядок действий (план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае);
- стратегия – позиция в окружающей среде (связь со своим окружением);
- стратегия – перспектива (видение того состояния, к которому необходимо стремиться).

Таким образом, принимая во внимание все вышеописанные определения, мы можем собрать воедино всю имеющуюся информацию и вывести общее понятие: стратегия – это совокупность всех действий, способствующих достижению целей организации; действующая стратегия компании частично спланирована, а частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства; это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития; это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.

Основные отличительные особенности стратегии выделил Игорь Ансофф в своей книге по стратегическому менеджменту:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы помочь сосредоточить внимание на конкретных участках и возможностях, а также, чтобы отбросить остальные варианты как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому используется довольно обобщенная, неполная и неточная информация о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора, именно поэтому успешное применение стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же, однако это не так. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет такой, если ориентиры организации изменятся.

7. Стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой – станут ее стратегией. Так как ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает следующая иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.²²

Таким образом, мы проанализировали отдельные составляющие нашего ключевого понятия – коммуникацию и стратегию, теперь же рассмотрим сам ключевой термин.

Стратегические коммуникации – это целенаправленное использование коммуникаций организацией для выполнения своей миссии. Стратегические

²² Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб., 2009.

коммуникации – это систематический ряд последовательных и согласованных мероприятий, которые проводятся на стратегическом, оперативном и тактическом уровнях, что позволяет понять целевые аудитории и определить эффективные каналы для продвижения и поддержания определенных типов поведения.

Богданов в своей статье отмечает, что стратегические коммуникации направлены одновременно на работу с внешней и внутренней средой. Представители внешней среды с одной стороны являются субъектами коммуникации, а с другой – выступают реципиентами ключевых сообщений. Сферами применения стратегических коммуникаций выступают бизнес, социально-культурное пространство, внутренняя и внешняя политика государства, военное дело, международные отношения.²³

Коммуникация считается стратегической, когда она включена в разработку и реализацию отношений власти между организацией и ее средой, полностью соответствует миссии, видению, ценностям корпорации и способна усилить стратегическое позиционирование и конкурентоспособность организации.²⁴ В последнее десятилетие в среде специалистов по связям с общественностью термин «стратегические коммуникации» прочно укоренился в значении «принципы управления коммуникационным процессом».²⁵

Однако в общем понимании стратегическая коммуникация есть не что иное как способ реализации стратегических целей социального субъекта посредством коммуникации нематериальных ресурсов влияния. Главная функция стратегических коммуникаций – достижение выигрыша в сфере

²³ Богданов С. В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 61. Апрель 2017 [электронный ресурс]. – URL: https://istina.msu.ru/download/59455644/1dIV2r:bdpXEqlXDOyIR16EdL_tYKdolgk/

²⁴ Гавра Д.П. Категория стратегической коммуникации: современное состояние и базовые характеристики // Век информации. 2015. № 3 (4).

²⁵ Старых Н. В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования // Вестник Московского Университета. Сер. 10: Журналистика. 2013, №2

реального бытия за счет конверсии ресурса влияния. Норберт Винер утверждает, что стратегические коммуникации обеспечивают достижение цели за счет коммуникации, а не за счет силовых или экономических ресурсов.

К стратегическим коммуникациям Яковлев относит коммуникации в социальной системе – в организации, городе, регионе, стране, на крупном предприятии, связанные с усилением роли стратегического прогнозирования и управления; с разработкой и информационным сопровождением процесса реализации миссии и стратегии; с управлением имиджем, репутацией, брендом организации (города, региона, страны) с помощью общественных средств массовой информации.

Используя системный и кибернетический подходы, Яковлев выделяет такие коммуникативные интеграторы на входе системы, как ее стратегия, миссия, идеология, история, имя, символика, а на выходе – бренд, репутацию, имидж, идентичность.²⁶

Таким образом, стратегические коммуникации предполагают формирование коммуникационной стратегии организации, которая представляет собой широкомасштабную и долгосрочную программу достижения целей фирмы путем использования всех коммуникационных ресурсов и организации коммуникативного пространства, как внешнего, так и внутреннего. Основу подобной программы составляет система общих установок, критериев, ориентиров, принятых организацией для действий и принятия решений в сфере коммуникаций, которые обеспечивают достижение ее целей. Формирование особой коммуникативной среды обеспечивает целостность и координацию действий для быстрого и адекватного реагирования на динамичные изменения внешней среды. Также стратегические коммуникации включают разработку, внедрение и

²⁶ Яковлев И. П. Стратегические коммуникации. – СПб., 2006

актуализацию системы корпоративных договоренностей и коммуникативных стандартов с ориентацией на корпоративные ценности.²⁷

Теоретик Питер Друкер в своей фундаментальной работе «Менеджмент» выделил основные функции стратегии²⁸. Согласно автору, стратегия компании должна определять:

- 1) какие возможности она хочет реализовать;
- 2) какие риски она может принять на себя;
- 3) масштаб и структуру бизнеса;
- 4) соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией;
- 5) приоритет между деньгами и временем, между строительством собственного дела и покупкой другого;
- 6) организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел, возможностями и программой деятельности.

Управленческая стратегия – общая концепция достижения главных целей организации, решения стоящих проблем и распределения необходимых ресурсов.

Главная функция стратегии – обеспечение победы, достижения поставленной цели при заданных ресурсах и заданных граничных условиях.

Стратегический менеджмент – это функция управления, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента любой компании.

²⁷ Тихомирова Е. И. Коммуникация и стратегические коммуникации. // Петербургская школа PR: от теории к практике. Сборник статей, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, СПб., 2015.

²⁸ Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – 704 с.

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

В условиях высокой рыночной конкуренции необходима разработка не только корпоративной стратегии, но и конкурентных стратегий, стратегий коммерческой и маркетинговой деятельности, а также стратегий маркетинговых коммуникаций. Корпоративная стратегия – это программа долгосрочных действий, предпринимаемых для достижения корпоративных планов и целей. Она включает в себя решения, принимаемые руководством на высшем уровне. Маркетинговая стратегия включает выбор целевых рынков, ценовую и продуктовую политику, стратегию продвижения, а также выделение и использование конкурентных преимуществ. Стратегия маркетинговых коммуникаций определяет последовательность действий, которые должны быть реализованы для конкретной целевой аудитории при помощи оптимального набора средств и инструментов, системы интегрированных маркетинговых коммуникаций. Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК) – это вид коммуникационно-маркетинговой деятельности, отличающийся особым синергетическим эффектом, возникающим вследствие оптимального сочетания рекламы, директ-маркетинга, стимулирования сбыта, PR и других коммуникационных средств, приемов и их интеграции.

Основная задача маркетинговых коммуникаций – донести до целевой аудитории основное конкурентное отличие бренда, которое в свою очередь повлияет на выбор и покупку товара потребителем.²⁹

Обеспечение конкурентоспособности предприятия возможно только при наличии эффективной коммуникационной политики, связанной с общей стратегией предприятия, а также с основными инструментами маркетинга;

²⁹ Чалова А. А., Тарасова Е. Е. Стратегический подход к управлению маркетинговыми коммуникациями // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права, Белгород, 2012, с. 112-120

отсутствие же единой стратегии приводит к неопределенности во взаимоотношениях с посредниками и покупателями.

Итак, мы рассмотрели основные подходы к понятию стратегии и стратегических коммуникаций, а также описали их функции и иерархию в структуре коммуникаций организации. Далее в следующем параграфе мы перейдем к более подробному рассмотрению стратегических коммуникаций в сфере гостеприимства и особенностей ее функционирования.

1.2. Стратегическое планирование и маркетинговое управление в гостиничном бизнесе

Определение миссии в деятельности корпорации является ключевым моментом в любом бизнесе, и преуменьшить значение этого компонента невозможно.

Любое предприятие индустрии гостеприимства создано для осуществления некоторой цели: предоставить ночлег, развлечь и т.д. Специфическое направление его деятельности обычно ясно с самого начала. Однако по прошествии определенного времени его управляющие могут потерять интерес к первоначальной цели или же сама цель может утратить свою актуальность в свете изменившихся условий рынка.

Когда руководство начинает ощущать, что предприятие теряет свои ориентиры, оно должно возобновить поиски цели. По словам Питера Друкера³⁰, приходит время задать некоторые фундаментальные вопросы: Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Какие у них ценности? Каково будущее нашего предприятия? Каким оно должно быть? Эти простые, на первый взгляд, вопросы на самом деле относятся к числу самых сложных, на которые компания должна дать ответы. Компании,

³⁰ Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – 704 с.

которым удалось преуспеть в своем деле, постоянно поднимают их и отвечают на них вдумчиво и основательно.

Высшая цель, к осуществлению которой стремится компания, выкристаллизовывается исторически. У каждой компании есть своя история, в которой было все: цели, политика, неудачи и свершения. Компания не должна терять это из виду.

Ресурсы предприятия тоже определяют высшую цель, к которой оно может стремиться. И, наконец, предприятие должно ставить для себя высшую цель, не выходя за пределы своей компетентности.

Компания излагает свои высшие цели в особой декларации и доводит ее до сведения своих менеджеров, служащих и, зачастую, клиентов и широкой публики. Хорошо написанная декларация о главной цели (миссии), которую ставит перед собой компания, служит сплочению коллектива, определяет цель, направление его деятельности, вселяет в его членов веру в свои возможности.³¹

Однако гостиничная индустрия в стратегическом планировании имеет собственные специфические особенности и возможности, так как она значительно отличается от производственного сектора экономики. Предприятия гостиничной и курортной индустрии имеют специфику управления и организационной структуры, которые усложняют процесс стратегического планирования:

- Крупные сети предприятий такого типа обычно не владеют всей собственностью, которой управляют.
- Фирмы, занимающиеся управлением отелей, остаются неизвестными и невидимыми для широкой публики, однако они могут владеть и управлять

³¹ Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

самой разнообразной собственностью, такой, как сеть отелей Ramada, Holiday Inn, Days Inn.

- Профессиональные управляющие такой собственностью обычно получают образование в колледжах, где их учат таким вещам, как содержание помещения и регистрация проживающих, однако слишком мало, а то и вовсе не учат стратегическому планированию. Многие считают, что это сфера ответственности владельцев отелей, но если владелец мало интересуется работой отеля, то стратегическим планированием развития собственности не занимается никто.

- Фирмы, управляющие отелями, имеют недостаточно власти, чтобы заставить владельца собственности сделать необходимые инвестиции или ввести стратегически важные новшества. Во многих случаях единственной альтернативой служит отказ от управления этим предприятием.

- Отели могут управлять предприятиями, расположенными на их территории (рестораны, магазины, медпункты и оздоровительные центры, ночные клубы), но могут и не иметь их в своем подчинении. Это может также создавать дополнительные трудности в стратегическом планировании.

- Стратегические союзы, заключаемые между сетями отелей на глобальном уровне, зачастую затрудняют процесс перспективного планирования.³²

³² Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998. - 787 с.



Рис.1 Дерево стратегических целей гостиницы.³³

В приведенной выше схеме отображено дерево стратегических целей гостиницы, авторы отмечают необходимость разделения глобальной цели компании, а затем и глобальной маркетинговой цели на конкретные направления и элементы комплекса маркетинга. Отделу маркетинга отводится значительная роль в стратегическом планировании. Он постоянно поддерживает тесные связи с клиентами и потому ответствен за изучение и выявление их потребностей и соответственно владеет этой информацией, важность которой нельзя переоценить.

³³ Корнеевец В. С., Семенова Л. В., Драгилева И. И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: практикум 2-е издание // Балтийский федеральный университет им. И. Канта, учебное пособие, Калининград, 2011 – 74 с.

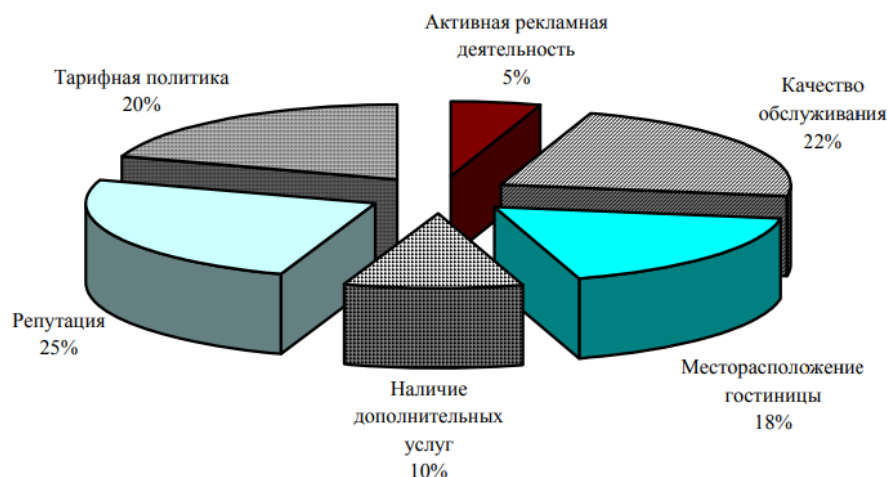


Рис. 2 Влияние факторов, определяющих, по мнению экспертов, рыночную позицию гостиницы.³⁴

В настоящее время для развития мировой гостиничной индустрии характерна централизация и интеграция управления, которая подразделяется на 1) вертикальную интеграцию, подразумевающую комбинацию тех видов деятельности, которые составляют технологическую последовательность; 2) горизонтальную интеграцию, представляющую объединение предприятий, производящих однотипный продукт. Практически все гостиничные цепи мира, независимо от их рейтинга, испытывая на себе постоянное давление жесткой конкурентной борьбы, ищут любые возможности для увеличения своего потенциала.

Интеграционные процессы в сфере гостиничного хозяйства вызваны объективной необходимостью:

- обеспечения стабильной загрузки гостиницы => в основе каждой гостиничной цепи лежит собственная система бронирования, ориентированная на первоочередную загрузку входящих в цепь гостиниц;
- формирования качественной гостиничной услуги, что зависит от целого ряда факторов: оформления интерьера, качества оборудования,

³⁴ Корнеевец В. С., Семенова Л. В., Драгилева И. И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: практикум 2-е издание // Балтийский федеральный университет им. И. Канта, учебное пособие, Калининград, 2011 – 74 с.

квалификации персонала, обеспечения безопасности проживающих и их имущества;

– стремление к повышению уровня загрузки гостиницы, поиск новых клиентов и сохранение имеющихся заставляют гостиницы проводить глубокий анализ рынка, клиентуры, гостиниц-конкурентов, поставщиков и т.д., вести собственную рекламную и сбытовую политику, требующую концентрации значительных финансовых, информационных и человеческих ресурсов;

– совершенствования профессионализма персонала гостиниц, что существенно влияет на качество обслуживания гостя в отеле. Подавляющее большинство крупных гостиниц не ограничиваются возможностями подготовки кадров в государственных или коммерческих учебных заведениях и создают свою собственную систему подготовки и повышения квалификации персонала, затрачивая на эти цели значительные средства.³⁵

Для того чтобы понять механику стратегического планирования, мы должны учесть, что все большие корпорации включают в себя четыре организационных уровня: корпоративный уровень, дивизиональный уровень корпорации, уровень предприятия и цеховой. В последнее время эта многоуровневость становится все более и более очевидной и в сфере индустрии гостеприимства, особенно в таких компаниях, как Marriott.

Штаб-квартира корпорации ответственна за разработку общего стратегического плана, определяющего, какие ресурсы следует направить в каждое из дивизиональных подразделений, какие конкретные предприятия открыть и какие ликвидировать.

Каждое подразделение разрабатывает свой план, распределяя выделенные средства между своими предприятиями. Каждое предприятие в

³⁵ Никифоров В.И. Сфера туризма: рыночный механизм и система управления / В.И. Никифоров. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000.

свою очередь разрабатывает свой план, способный гарантировать ему прибыли в будущем.

И, наконец, на «цеховом» уровне внутри предприятия разрабатывается свой план для реализации целей на товарном рынке. Эти планы реализуются на разных организационных уровнях, результаты отслеживаются и оцениваются, а также принимаются меры по исправлению замеченных недостатков.

Вся процедура планирования, реализации и контроля показана на рисунке, приведенном ниже:

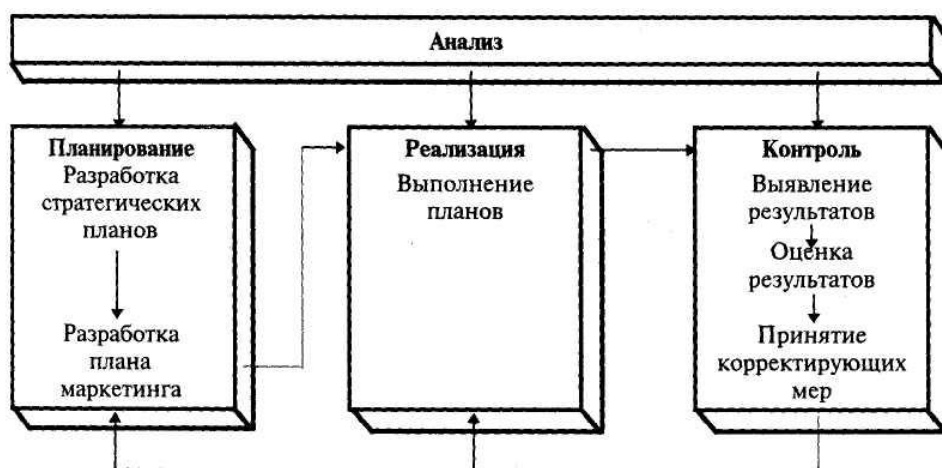


Рис.3 Анализ, планирование, реализация и контроль как единый процесс.³⁶

Маркетинговый план следует составлять, опираясь на доступные ресурсы. Типичная ошибка при написании маркетингового плана – разработка стратегий, которые высокоэффективны в применении, но имеют незначительную поддержку. Другая ошибка – заранее предположить, что руководство не обеспечит дополнительную поддержку, какой бы прекрасный план ему ни представили. Для любого солидного маркетингового плана

³⁶ Корнеевец В. С., Семенова Л. В., Драгилева И. И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: практикум 2-е издание // Балтийский федеральный университет им. И. Канта, учебное пособие, Калининград, 2011 – 74 с.

необходим баланс между «воздушными замками» и абсолютным смирением с гипотетической неповоротливостью начальства.

Маркетинговое управление представляет собой анализ, планирование, реализацию и контроль над программами, призванными целенаправленно создавать, строить и поддерживать взаимовыгодные обменные операции с покупателями целевого рынка ради достижения стратегических целей компании. Маркетинг и стратегическое планирование следует рассматривать как партнерский вклад в долгосрочный успех фирмы.

Концепция маркетинга основывается на том, что компании должны определять желания и нужды потребителя, прежде чем разрабатывать продукты и сервисы. Эта ориентация на потребителя приводит к большему спросу на продукцию и услуги фирмы и более высокому уровню удовлетворенности клиентов после покупки. Компания Marriott International последовала этому подходу в развитии их Courtyard and Residence Inns hotels. Так, концепция Courtyard предполагает привлечение деловых путешественников и временных клиентов, которые на самом деле не любят останавливаться в гостиницах.³⁷ Исследователи наняли группу лиц для создания фокус-группы, представляющей эти два сегмента рынка, чтобы определить те атрибуты отеля, которые были наиболее важны для них. Затем сравнительный анализ был выполнен на большей выборке людей из целевых групп, с целью определить полезность или ценность каждого из атрибутов.³⁸ Конечным результатом этого исследования была созданная концепция такого отеля, который будет иметь высокий уровень привлекательности для целевых рынков, созданная с использованием потребительских входных данных. Отель обладает всеми атрибутами, которые имеют большое значение для

³⁷ Wind, J., Green, P.E., Shifflet, D., and Scarbrough, M. (1992). Courtyard by Marriott: Designing a hotel facility with consumer-based marketing models. In C. H. Lovelock (Ed.). *Managing services: Marketing, operations, and human resources* (2nd ed., pp. 118–137). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

³⁸ Hart, C. W. L. (1986). Product development: How Marriott created Courtyard. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(3), 68–69.

целевого рынка в достаточном уровне, по цене, которую потребители были готовы платить.

Традиционный маркетинг-микс, также именуемый концепцией 4P и разработанный Маккарти в 1970-е годы³⁹ состоит из: price (цены), product (продукта), place (места) и promotion (продвижения). Эти четыре компонента комплекса маркетинга представляют переменные, на основе которых маркетинговые менеджеры принимают те или иные решения. Другими словами, решения, касающиеся комплекса маркетинга, контролируются фирмой, которая продает продукт или услугу, о котором идет речь. Тем не менее, все фирмы при этом действуют в рамках внешней среды, которая является динамической и не может управляться фирмой или ее работниками. Внешняя среда может быть разделена на пять областей: экономическая, социальная, технологическая, политико-правовая и конкурентная. Об этом мы уже упоминали, рассматривая концепцию стейкхолдеров индустрии. В целом процесс маркетинга включает в себя использование четырех переменных для принятия решений в контексте макросреды фирмы, делая акцент на целевом рынке (рынках).

Сфера услуг, к которой, несомненно, относится туристический и гостиничный бизнес, имеет четыре крупные характеристики, которые влияют на разработку маркетинговых программ: неосвязаемость, неотделимость, несохраняемость и изменчивость. Эти характеристики привели к созданию расширенного комплекса маркетинга для всех услуг в принципе, который назвали 7P (оригинальные 4P + physical evidence (визуальные доказательства), participants/people (участники/люди), и process (процесс)).

Тремя компонентами маркетинга гостеприимства являются: сочетание продукции и сервиса, презентационный и коммуникативный комплексы. Некоторые различия между традиционным маркетинг-миксом и маркетинг-

³⁹ McCarthy, J. (1975). Basic marketing: A managerial approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

миксом в сфере гостеприимства мы выделим далее в этом параграфе, проанализировав отдельно каждый из элементов.

Цена (price). Цена – это некоторое значение, придаваемое продукту или услуге. Другие термины, которые могут быть использованы для обозначения ценового компонента в маркетинговом миксе: плата, ставка, премия, тариф. Помимо наиболее очевидных денежных элементов в цене существуют и неденежные элементы. Некоторыми примерами неденежных элементов цены являются: время, необходимое для поиска и оценки альтернативных продуктов или услуг, а также удобство расположения.⁴⁰

Некоторые из других переменных, в дополнение к списку – это скидки, надбавки, а также различные варианты оплаты. Некоторые из возможных причин сегментации цены и предлагаемой скидки включают количество покупок (т.е. объем), время покупки (например, специальные предложения для «ранних пташек»), идентификацию покупателя, место закупки и комплектации (например, пакетные туры на каникулы).⁴¹ Надбавки являются наиболее распространенными в сфере B2B канала распределения и широко используются в туристическом секторе между «поставщиками гостеприимства» (например, гостиницами) и туроператорами и/или туристическими агентствами. Также самыми популярными вариантами оплаты крупных покупок (например, билетов) являются кредитные карты и/или возможность платить в течение долгого времени. Например, часто бывает необходимо заказать круиз за несколько месяцев до запланированной даты, таким образом продавец требует от потребителя приобрести услугу заранее, до ее непосредственного потребления. Однако при этом круизные линии позволяют пассажирам сделать лишь небольшой депозит вместо

⁴⁰ David Bojanic. 11 Apr 2008, Hospitality marketing mix and service marketing principles from: Handbook of Hospitality Marketing Management Routledge

⁴¹ Nagle, T. T. and Holden, R. K. (2002). The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making (3rd ed., pp. 227–252). Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.

уплаты всей суммы. Остальная часть стоимости требуется лишь в дату отправления.

Продукт (product). Продуктовый элемент маркетинга включает в себя материальные товары и все сопровождающие услуги для получения конечного продукта. Продукт представляет собой пакет или комплект товаров и услуг, которые включают общее предложение. Например, покупка гостиничного номера включает в себя собственно предоставление номера, а также фитнес-центр, бассейн, ресторан, услуги консьержа, уборку и т.д. Ужин в ресторане состоит из фактической пищи, обслуживания хостесс и официантов и т.д. И, наконец, в целом «travel experience» состоит из цепочки продуктов и услуг, он начинается с момента покупки билетов и заканчивается после возвращения из поездки. Все промежуточные элементы как обслуживание в гостинице, рестораны и транспорт (в том числе такси и автобусы), влияют на общее впечатление.

Должно быть выбрано оптимальное соотношение, которое обеспечивает максимальную полезность для потребителей по цене, которая является выгодной для компании, предлагающей продукт. Отели сегментируются по уровню предлагаемых удобств и услуг на полный комплекс услуг и ограниченный сервис. Гостиницы с ограниченным сервисом лишены таких услуг как рестораны, парковка и консьерж.⁴² Существует также обозначение, которое отделяет отели, мотели и гостиницы на основании размера имущества и доступных удобств. Кроме того, рестораны сегментируются на рестораны быстрого обслуживания, универсальные и рестораны высокой кухни на основе атмосферы и уровня сервиса. В конечном итоге турагенты и туроператоры создают "пакеты" или "специальные предложения" путем объединения услуг различных поставщиков в продукты с различными уровнями качества.

⁴² Oh, H., Pizam, A. Handbook of Hospitality Marketing Management. – Elsevier, Oxford, 2008. – 548 p.

Место (place). Данный элемент маркетинга включает в себя распределение и материально-техническое обеспечение производства продукта или услуги, а также делает его доступным для конечного потребителя.⁴³

В сфере услуг компании имеют относительно короткие каналы распределения и основные усилия они направляют на поиск розничных точек, которые будут удобны для потребителей. Например, рестораны, как правило, выбирают места с высоким трафиком как можно ближе к магазинам и достопримечательностям. Таким же образом и гостиницы размещают свои объекты в таких местах как аэропорты, городские и промышленные центры, вблизи туристических достопримечательностей, доступных их соответствующим целевым рынкам.

Многие менеджеры предприятий сферы услуг полагают, что как только первоначальное местонахождение определено, значение этой переменной снижается. Тем не менее, гостиницы и рестораны часто перемещают свою деятельность в более благоприятное место, если выпадает такая возможность. Это основополагающее решение вовлекает много времени и ресурсов компании, но это может привести к долгосрочному росту и увеличению прибыли, если осуществляется должным образом.

Хорошим примером такого решения в гостиничном секторе является Harborside Hyatt в Бостоне, штат Массачусетс. Отель расположен рядом с аэропортом и главной дорогой к центру города, который является одновременно туристической достопримечательностью, правительственным центром и финансовым районом; такое расположение вынуждает гостей отеля ежедневно бороться с дорожными пробками на шоссе. В попытке «улучшить» восприятие гостей о расположении, отель решил предложить

⁴³ Oh, H., Pizam, A. Handbook of Hospitality Marketing Management. – Elsevier, Oxford, 2008. – 548 p.

своим гостям трансфер на лодке, позволяющий доехать до центра города.⁴⁴ Такой вид перемещения довольно быстро набрал популярность и позволил гостям быстро и комфортно добираться до центра, минуя главное шоссе и многочасовые пробки. Таким образом отель отстроился от конкурентов, также находящихся неподалеку от аэропорта.

Продвижение (promotion). Этот элемент маркетинга включает в себя все коммуникации, связанные с маркетингом продукта или услуги. Комплекс продвижения состоит из четырех элементов: рекламы, личных продаж, PR и стимулирования сбыта.

Гостиничные фирмы определяют принципы их комплексного продвижения на основе своих клиентов и доступных площадок. Рестораны, как правило, привлекают клиентов из местного или регионального населения и получают выгоду от использования местных средств массовой информации. Только крупные сети ресторанов, в силу их широкого географического охвата, могут извлечь выгоду из национальной рекламы в журналах и на телевидении. С другой стороны, отели стремятся привлечь клиентов региональных, национальных и международных рынков. Таким образом, большинство отелей дает свою рекламу в национальных средствах массовой информации, таких как журналы и телевидение.

Как бы то ни было, появление интернета обеспечило более мелкие, независимые отели и рестораны экономически эффективным средством для охвата международной аудитории. Существуют также различия, основанные на том, на какой рынок ориентирован отель. Например, большинство крупных отелей рекламирует и продвигает свои возможности конференц-залов и банкетов для деловых встреч, используя менеджеров по продажам, прямую рассылку, интернет, торговые выставки и торговые журналы.

⁴⁴ David Bojanic. 11 Apr 2008, Hospitality marketing mix and service marketing principles from: Handbook of Hospitality Marketing Management Routledge

Времена и тенденции быстро меняются, и очень важно, чтобы гостиничный менеджмент шел в ногу с новейшими цифровыми достижениями и возможностями. Несколько ключевых трендов гостиничного маркетинга, которые мы можем выделить сегодня:

- 1) Персонализация. Разумеется, сегодня она используется во многих отраслях бизнеса, в том числе и в гостиничных сетях. Отели используют данные потребителей более сложными способами и разрабатывают контент, «подогнанный» под каждого клиента на основе предпочтений и онлайн-поведения;
- 2) Mobile isn't a trend = это уже обычный порядок вещей, который более не стоит воспринимать как нечто новое, как уникальную тенденцию определенной индустрии. Мобильные бронирования продолжают расти быстрыми темпами и в этом году доходы данного сектора достигли отметки в 39 миллиардов долларов, что составляет 25% от общего объема рынка онлайн-путешествий;⁴⁵
- 3) Воронка конверсии. Примерно 98% посетителей веб-сайта гостиницы покидают воронку, инструменты возврата к бронированию позволяют решить эту проблему – это контекстная реклама или письма-напоминания «Хотели забронировать номер в Four Seasons?»;
- 4) Метапоиск. Несмотря на то, что этой технологии предстоит еще долгий путь, чтобы стать по-настоящему эффективной для отельеров, уже сегодня она начинает применяться все шире. Главная задача ближайшего времени заключается в обеспечении метапоисковых каналов прибыльными показателями CPA (cost per action / оплата за действие);

⁴⁵ 15 Hotel Marketing Trends for 2015 // AdWeek [электронный ресурс]. – URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/hotel-marketing-trends-2015/612585> (Дата обращения: 15.12.2016)

- 5) Мобильные платежи. Это становится мейнстримом сферы онлайн-бронирований. За последние два года в отрасли розничной торговли онлайн наблюдается всплеск альтернативных способов оплаты, таких как PayPal и сейчас 1 из 4 платежей по этим каналам – мобильные транзакции;⁴⁶
- 6) Pay to play. Социальные платформы будут продолжать вносить значительные изменения в свои алгоритмы (посмотрите на один только Instagram, за последний год поглотивший, по сути, и Snapchat и Periscope), которые будут влиять на охват контента рекламного характера. Отели нужно будет платить все больше для того, чтобы их контент был виден пользователям;
- 7) Отели должны стать максимально клиентоориентированными и менеджеры должны смотреть на отель именно через призму клиента, а не своего маркетолога. Индустрии гостеприимства необходимо начать четко понимать, что персонально хотят их клиенты, в чем они нуждаются и адаптировать под это свою деятельность;
- 8) Программный маркетинг. Стоит настроиться на настоящий взрыв программных торгов на протяжении ближайших лет. В настоящее время 35% от общего объема рекламных расходов тратится на показ рекламы, купленной именно через программные технологии.⁴⁷ В эту концепцию встраивается и появление таких инструментов как биржа рекламы в различных социальных сетях, в том числе ВКонтакте;
- 9) Аудиовизуальный контент. Исследования показывают, что люди запоминают 10% услышанного, 20% прочитанного и 80% из того, что они увидели или сделали сами. Мы видим значительный рост

⁴⁶ 15 Hotel Marketing Trends for 2015 // AdWeek [электронный ресурс]. – URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/hotel-marketing-trends-2015/612585> (Дата обращения: 15.12.2016)

⁴⁷ Там же.

визуального сторителлинга, который позволяет отелям строить живое и вовлеченное коммьюнити;

- 10) Непосредственная близость технологии. 91% владельцев смартфонов утверждает, что вообще не расстается со своим телефоном, он находится с ними 24 часа в сутки, 7 дней в неделю. Разумеется, маркетологи отелей могут извлекать из этого выгоду – использовать геомаркетинг, где различные сообщения могут «достигать» пользователей в зависимости от местоположения;
- 11) Целостный подход к управлению доходами. Быстрое изменение потребительского поведения требует от владельцев бизнеса принятия комплексного подхода к управлению доходами с наибольшим влиянием отделов продаж и маркетинга в процессе принятия решений. Сближение их ролей имеет решающее значение для эффективного управления каналами распределения.

Итак, в первой главе исследования мы рассмотрели основные понятия и термины, которые являются принципиальными для дальнейшего изучения вопроса и перехода к эмпирической части работы. В следующей главе работы мы перейдем к подробному рассмотрению самой исследуемой отрасли гостеприимства.

Глава 2. Мировая индустрия гостеприимства как субъект коммуникаций

2.1. Ключевые тенденции развития мировой индустрии гостеприимства

Туризм вошел в XXI век как один из самых стабильно развивающихся секторов экономики, став одной из высокодоходных и наиболее динамичных отраслей международной торговли услугами. По ключевым показателям, в том числе по эффективности инвестиционных вложений, туризм сравним с нефтедобывающей промышленностью. На сферу туризма приходится около 11 % мирового совокупного продукта, 6 — мирового экспорта, 7 — мировых инвестиций, каждое 16-е рабочее место и 5 % всех налоговых поступлений.⁴⁸

Очевидно, что сегодня сфера туризма играет важную роль в территориальном брендинге и в развитии экономики регионов в целом.

В последние шесть десятилетий туризм переживает непрерывное расширение и диверсификацию, чтобы стать одним из крупнейших и наиболее быстро растущих секторов экономики в мире. Появилось много новых направлений в дополнение к традиционным фаворитам — Европе и Северной Америке.

Туризм смог добиться, в сущности, непрерывного роста в течение долгого времени, несмотря на периодические кризисы и потрясения, демонстрируя силу и устойчивость отрасли. Международный поток туристов возрос с 25 миллионов во всем мире в 1950 году до 278 в 1980, 674 миллионов в 2000 году и 1,2 миллиарда в 2015 году.⁴⁹

Как всемирная категория экспорта, туризм занимает третье место вслед за топливной и химической промышленностью и опережает еду и

⁴⁸ Кальник С. Россия на мировом рынке туризма // Экономика и жизнь. Региональный выпуск. — 1995. — № 14. — с. 8.

⁴⁹ UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

автомобильную продукцию. Во многих развивающихся странах туризм занимает первые позиции в экспортном секторе.⁵⁰

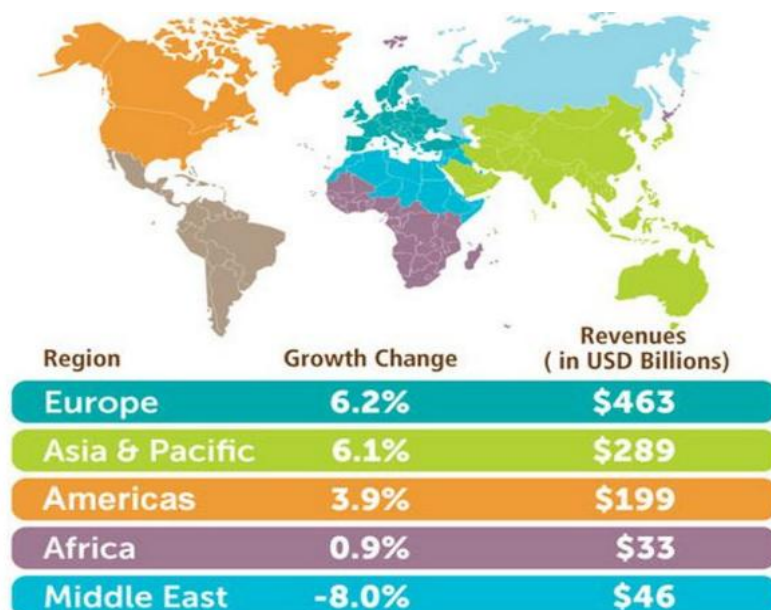


Рис. 4 Рост туристической привлекательности разных мировых регионов (2011).⁵¹

На приведенном выше рисунке изображен график роста туристической привлекательности различных мировых регионов (количество туристов, посетивших конкретные страны за последний год). Это график 2011 года, падение интереса к Ближнему Востоку связано с событиями Арабской весны, однако, можно утверждать, что и сегодня существует некоторое падение в данном регионе в связи с террористическими угрозами нового времени. Европа стабильно остается на лидирующих позициях, разумеется, большое значение здесь имеет наличие Шенгенского соглашения, которое упрощает передвижение между странами для путешественников.

Примечательно, что самыми «сильными» и влиятельными паспортами являются паспорта Германии и Швеции, на третьем месте – Великобритания, Южная Корея, Франция и другие государства ЕС (158, 157 и 156 стран с

⁵⁰ UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>

⁵¹ Источник: <http://blog.funsherpa.com/2012/10/travel-experience-trends/> (Дата обращения: 09.12.2016)

безвизовым въездом соответственно).⁵² Российская Федерация в этом списке занимает скромное 40-е место (104 страны visa-free), уступая таким республикам, как Молдова и Гондурас.

Также интересно отметить, что по статистике открытости границ для въезда наша страна, напротив, находится в примерно равном положении с Соединенными Штатами Америки – оба эти государства не запрашивают визу на въезд у граждан и подданных лишь 40 стран. Среди самых «гостеприимных» государств – Камбоджа, Мадагаскар, Уганда и другие – без визы в эти страны могут въезжать граждане 198 стран. Самыми же закрытыми и труднодоступными территориями являются Туркменистан, Афганистан и Сомали.⁵³

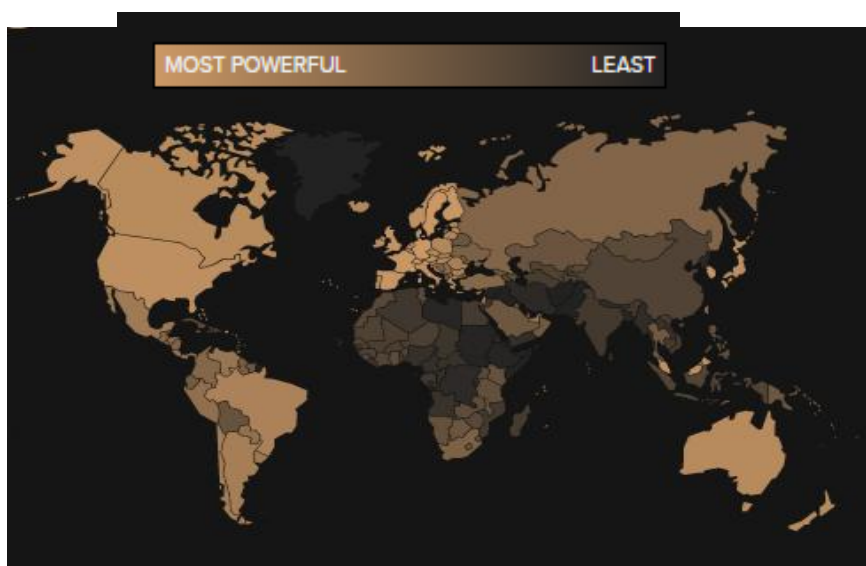


Рис. 5 Глобальный индекс влиятельности паспортов стран мира.⁵⁴

Все это, несомненно, обосновано в первую очередь геополитическими причинами, однако, из такого положения дел вытекает и современное состояние индустрии – например, откуда поступают наибольшие доходы

⁵² Global Passport Power Rank 2016 // Passport Index [электронный ресурс]. – URL: <https://www.passportindex.org/byRank.php> (Дата обращения: 16.12.2016)

⁵³ Welcoming Countries Rank 2016 // Passport Index [электронный ресурс]. – URL: <https://www.passportindex.org/byWelcomingRank.php> (Дата обращения: 16.12.2016)

⁵⁴ Individual Passport Power Rank 2016 // Passport Index [электронный ресурс]. – URL: <https://www.passportindex.org/byIndividualRank.php> (Дата обращения: 16.12.2016)

(туристы каких стран приносят большой доход глобальной экономике). Об этом мы поговорим далее в этой главе.

За последние время, а точнее, с середины нулевых, заметно укрепил свои позиции азиатский регион – многие предпочитают «нестандартный» отдых – это туристы, уставшие от довольно-таки одинаковой размеренной Европы. Таиланд, например, в 2016 году в шестой раз был удостоен звания лучшего туристического направления года премии TTG Travel Awards международного авторитетного издания туристической индустрии TTG.⁵⁵

В последние годы индустрия путешествий и туризма вносит колоссальный вклад в мировую экономику – около семи триллионов долларов США в год, в 2014 году этот показатель достиг восьми триллионов. Высокоприбыльная и ценная для глобальной экономики, индустрия путешествий и туризма имеет прямое экономическое воздействие в размере более двух триллионов долларов США каждый год. Европейский союз вносит наибольший вклад в этой области, за ним следуют Северная Америка и Северо-Восточная Азия.⁵⁶

Тем не менее, по данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (World Travel and Tourism Council или WTTC), некоторые из наиболее быстро развивающихся туристических направлений можно найти в Африке, в том числе это такие страны как Намибия, Замбия и Ангола. Возможно, это связано с осознанием преимуществ, которыми отрасль туризма может обеспечить экономику страны, а возможно и с растущей популярностью наименее пройденных направлений и маршрутов среди мировых туристов. Это не значит, что путешественники перестали миллионами посещать

⁵⁵ Таиланд признан лучшим направлением года премии TTG Travel Awards // Туристическое Управление Таиланда (TAT) [электронный ресурс]. – URL: <http://tourismthailand.ru/tailand-priznan-luchshim-napravleniem-goda-premii-ttg-travel-awards/> (Дата обращения: 16.12.2016)

⁵⁶ Direct and total contribution of travel and tourism to the global economy from 2006 to 2015 (in trillion U.S. dollars) // Statista [электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/> (Дата обращения: 2.12.2016)

хорошо зарекомендовавшие себя туристические направления – количество иностранных туристов в США, например, по-прежнему растет с каждым годом и, как ожидается, превысит 40 миллионов к 2018 году.⁵⁷

	2016	2017	2016-20
Caribbean	3.2%	2.9%	3.3%
Europe	2.2%	2.2%	2.8%
Latin America	-0.9%	1.5%	3.5%
Middle East and Africa	3.7%	2.8%	2.5%
North America	3.1%	3.0%	3.1%
North East Asia	4.0%	5.5%	5.5%
Oceania	4.9%	4.7%	3.8%
South East Asia	4.7%	6.4%	6.0%
South Asia	5.9%	7.2%	7.4%
World	3.1%	3.6%	3.9%

Рис. 6 Рост прямых поступлений от туризма и путешествий в ВВП мировых регионов.⁵⁸

Однако, с экономической точки зрения, как видно из приведенного выше графика, опубликованного в ежеквартальном отчете Всемирного совета по туризму и путешествиям совместно с Oxford Economics, в лидерах и сейчас и в перспективе – Азиатский регион, причем все его части. Самый большой рост мы наблюдаем в южной Азии, что связано с сильным развитием Индии, чья экономика в скором времени может превзойти китайскую и стать первой в мире.

Говоря о современном состоянии индустрии, стоит отметить некоторые тренды, которые серьезно влияют на ее развитие:

- Трансформация бизнес-моделей

⁵⁷ Direct and total contribution of travel and tourism to the global economy from 2006 to 2015 (in trillion U.S. dollars) // Statista [электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/> (Дата обращения: 2.12.2016)

⁵⁸ Global Travel and Tourism Economic Impact Update August 2016 // Отчет World Travel & Tourism Council [электронный ресурс]. URL: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update_july-2016_encrypted.pdf

На сегодняшний день уже нельзя рассматривать гостиничную индустрию в ее классическом понимании – все большее число людей пользуется сторонними сервисами поиска жилья – например, такими как Airbnb. Также существенно падает роль туристических агентств, потребители стремятся бронировать билеты и жилье для путешествий самостоятельно – через сервисы типа booking.com или hotels.com. Таким образом, все отели теряют посредников в лице турфирм, но обретают их в лице онлайн-систем бронирования, которые также как и агентства взимают свой процент прибыли. И архиважной становится репутация в интернете – это порталы с отзывами и впечатлениями гостей.

- Туризм как двигатель экономики

Туристическая индустрия активно развивается лишь в развивающихся же экономиках, соответственно, рост отелей пропорционален росту экономики в целом. Пример на лицо – Санкт-Петербург; за последние годы в северной столице появилось множество новых отелей с мировыми именами, такие как Four Seasons или W.

- Сервисы аренды жилья от собственников

Это то, что уже упоминалось нами ранее – появление новых, альтернативных вариантов жилья на время путешествия – минуя гостиничные комплексы. Стоит упомянуть и о таких сервисах как Couchsurfing – где жилье и вовсе предоставляется бесплатно.

- Новые социальные медиа

Рост числа новых социальных сетей и их возможностей позволяет субъектам индустрии взаимодействовать напрямую с аудиторией и получать быстрый отклик и обратную связь. О любых неполадках в номере гость может написать в Твиттере с упоминанием сети отелей, а то и самого владельца – разумеется, в таком случае проблемы решаются в оперативном порядке, ведь все дорожат своей репутацией в онлайн-пространстве.

- Принятие новых законов о туризме

За последний год в Российской Федерации появлялось множество инициатив касательно законов о туристической деятельности. Все они относились к разным отраслям – перелетам и авиации, малым отелям и хостелам, выезжающим за границу в принципе; поддержке регионального туризма. Так или иначе, все они косвенным образом влияют на индустрию, и нельзя отрицать, что хотя Россия в данной сфере сильно уступает мировым лидерам, это все же имеет большое значение и находит отражение в мировой картине: хотя бы потому, что российские туристы являются важной целевой аудиторией для многих туристических направлений.

Туристическая индустрия всегда была и остается сегодня одной из самых прибыльных отраслей с огромным потенциалом роста. В ней одновременно задействовано и сосуществуют множество различных бизнес-моделей. Их конфигурации разнятся от онлайн-платформ бронирования билетов до приложений для поиска местного гида.

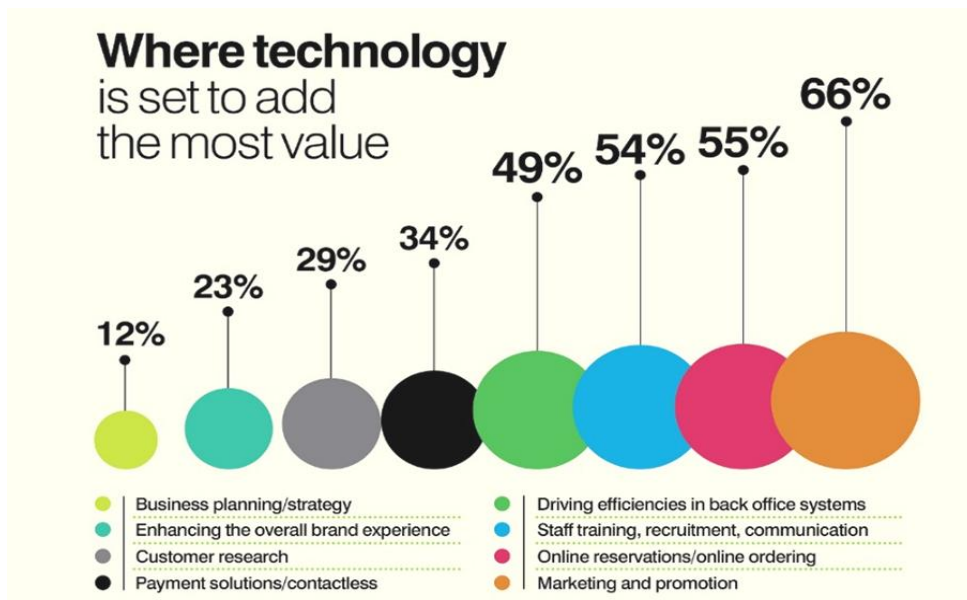


Рис. 7 Применение технологий в различных направлениях деятельности.⁵⁹

⁵⁹ Press Release «Technology in hospitality is an underused driver for sales» [электронный ресурс]. – URL: <http://www.realwire.com/releases/Technology-in-hospitality-is-an-underused-driver-for-sales> (Дата обращения: 16.12.2016)

Согласно исследованию, проведенному компанией Peach Factory в 2013 году, большинство представителей индустрии уверены, что технологии наиболее ценны и применимы в маркетинговой деятельности, в большей степени, чем в исследованиях рынка или построении бизнес-стратегии.⁶⁰

Большие технические гиганты рынка, такие как Google и Alibaba также проявили интерес к растущему сектору и создали собственные продукты в online travel industry: это мобильное приложение Google Trips и бренд ALITRIP соответственно.⁶¹

Не стоит забывать и о влиянии глобальных мировых процессов на индустрию: 2016 год запомнился двумя беспрецедентным событиями – это Brexit и победа Дональда Трампа на выборах в США. На первый взгляд, оба этих события исключительно политические, однако нам стоит учитывать их, глядя на изменяющуюся мировую картину, а туризм и путешествия – неотрывны от этой самой картины мира. Новые союзы, новые безвизовые соглашения, новые поступления в экономику и так далее. Также стоит отметить, что оба вышеназванных события напрямую связаны с использованием технологий big data, о которых мы говорим чуть позже в данной работе. Они задействованы и в рассматриваемой нами сфере, и эти события – лишь яркие примеры возможных масштабов их применения.

Неразрывно связанный с индустрией путешествий и туризма, принесшей семь триллионов долларов США в глобальную экономику в 2013 году, гостиничный бизнес, безусловно, является прибыльным. Путешественникам, которые находятся в дороге более одного дня нужно место для сна и отдыха, и существуют различные типы жилья по всему миру, чтобы помочь им в этом. Очевидно, что это ценная услуга, поэтому вполне

⁶⁰ Press Release «Technology in hospitality is an underused driver for sales» [электронный ресурс]. – URL: <http://www.realwire.com/releases/Technology-in-hospitality-is-an-underused-driver-for-sales> (Дата обращения: 16.12.2016)

⁶¹ The Future for Online Travel Startups is Growth Oriented #Infographic [электронный ресурс]. – URL: <http://www.visualistan.com/2016/10/the-future-for-online-travel-startups-is-growth-oriented.html> (Дата обращения: 19.12.2016)

понятно почему компания Euromonitor International прогнозировала доход отрасли в 550 миллиардов долларов США в 2016 году.⁶²



Рис. 8 Глобальные доходы гостиничной индустрии 2008-2016 (млн \$)⁶³

Сочетание внешних и внутренних сил сегодня размывает традиционную бизнес-модель гостиничной индустрии; но это не было медленным и мягким переформатированием. Напротив, в течение нескольких лет глобальный экономический спад, рост социальных медиа и достижения в области потребительских технологий объединились с множеством других факторов, чтобы показать новое лицо бизнеса.⁶⁴

Гостиничный сектор в настоящее время адаптируется к этим изменениям, но каковы самые большие перемены на горизонте, и как будет выглядеть новое лицо мировой индустрии гостеприимства? Ключевые

⁶² Global hotel industry retail value from 2010 to 2018 (in billion U.S. dollars) // Statista [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/> (Дата обращения: 19.12.2016)

⁶³ The Global Hotel Industry and Trends for 2016 // Hospitality Net [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hospitalitynet.org/news/4073336.html> (Дата обращения: 19.12.2016)

⁶⁴ Holmner, Cathrine. Moving Forward: New business models for the hotels of the future // Amadeus [электронный ресурс]. – URL: <http://www.amadeus.com/hotels/newsrepository/articles/moving-forward-new-business-models-hotels-future/> (Дата обращения: 19.12.2016)

изменения в отрасли можно условно поделить на несколько ключевых направлений деятельности для компаний:

- Повышение эффективности на мировом рынке

Более эффективный бизнес является более рентабельным бизнесом. Существует явное движение от шаблонного и стандартизированного подхода, существовавшего после Второй мировой войны, который характеризовался в значительной степени сосредоточенностью на западных (особенно американских) потребителях и их ожиданиях в направлении ориентации на гораздо более международные рынки сегодня. Это соответствует новой глобальной экономике, которая включает в себя народы таких стран как БРИКС. Большим гостиничным брендам теперь необходимо найти наиболее эффективный способ ориентации на несколько рынков сразу, не жертвуя при этом специализированными услугами для каждого отдельного рынка.⁶⁵

- Управление портфелем брендов

Когда отели «осваивают» новые территории – например, западные сети, приходящие в Азию, или ближневосточные сети, движущиеся на Запад – они пересматривают свои существующие портфели, чтобы гарантировать, что их бренды вписываются и подходят к различной региональной демографии, особенностям культуры и восприятия.⁶⁶

Таким образом, бренды должны понять, как обеспечить *международное* обслуживание с *местным* чувством и атмосферой. В дополнение к этому появляется необходимость охватить весь диапазон от бюджета до роскоши, а это, в свою очередь, ставит новые требования к

⁶⁵ Danny Meyer. Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business. Paperback – January 29, 2008

⁶⁶ Robert D. Reid, David C. Bojanic. Hospitality Marketing Management 5th Edition. – Wiley; 5 edition, 2009, 672 p.

управлению портфелем – например, будет расти число суб-брендов, так как сети стараются охватить как можно более широкий спектр.

Скорее всего, гостиницы справятся со всеми этими изменениями, отказавшись от идеи «один бренд – одна стратегия» и перейдя к системе управления, которая включает в себя различные стратегии и различные рабочие процессы для обеспечения того, чтобы все суб-бренды работали должным образом и их интересы были учтены.

- Включение новых источников дохода в бизнес-модели

Большее экспериментирование приводит к созданию новых предложений для клиентов – отчасти, возможно, это обусловлено диверсификацией стратегии бренда. Эксперименты могут начаться с малого и, в случае успеха, будут «пробивать» свой путь вверх по цепочке. Такой подход с низким уровнем риска приводит к очередному витку в сфере инноваций.

Некоторые примеры уже существуют на практике, включая отели, которые предлагают 24-часовую регистрацию, аукционы на проживание и особые модели ценообразования. Другой тенденцией является введение гостиницами дополнительных услуг, таких как продажа продуктов, используемых в отеле. Westin Hotels & Resorts, например, могут продавать свои собственные фирменные кровати и подушки для гостей.⁶⁷ Отель в Дубае Burj Al Arab Suites продвигает использование ванной продукции Hermes.

Перенос этой тенденции на следующий логический уровень – партнерство с популярными потребительскими брендами – это уже произошло с открытием первого отеля Giorgio Armani.⁶⁸ В будущем,

⁶⁷ Источник: <http://www.starwoodhotels.com/> [электронный ресурс]. – URL: http://www.starwoodhotels.com/element/support/faq/index.html#faq_content.xml-N100C1 (Дата обращения: 09.12.2016)

⁶⁸ Armani Hotel Burj Khalifa, Dubai, United Arab Emirates // Hotel management [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hotelmanagement-network.com/projects/Armani> (Дата обращения: 9.12.2016)

возможно, мы увидим в ко-брендинге лица спортивных и музыкальных звезд, используемых для продажи гостиничных номеров, так же, как они используются в настоящее время для продажи Pepsi и Coca-Cola.⁶⁹

- Большой акцент на качество обслуживания

Это означает, что выигрышный аргумент отеля больше не только в имени шеф-повара на кухне, а в том, отличное ли качество пищи предоставляется этой кухней, и будет ли персонал внимателен к гостям и признателен их индивидуальным предпочтениям. Например, один из отелей открыл кухню, так что гости могут лично поговорить с шеф-поваром.

В эпоху социальных медиа это вдвойне важно, так как опыт гостя (хороший или плохой) может быть распространен на несколько онлайн-платформ в считанные минуты. Этот новый, открытый подход означает фундаментальный сдвиг в области проектирования и обучения. И так как услуга является опытом, впечатлением, а не объектом, как бассейн или тренажерный зал, то звездная система категоризации начинает выглядеть устаревшей, ведь гости уже не хотят знать, может ли отель предоставить индийский массаж головы, а скорее хочет быть уверенным, что сотрудники будут учитывать их пожелания.

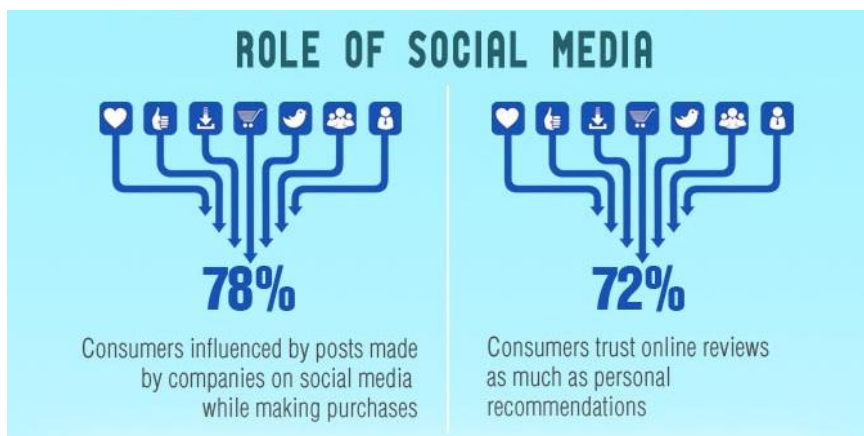


Рис. 9 Роль социальных медиа в гостиничной отрасли.⁷⁰

⁶⁹ Lutz, Didi. Why Public Relations Should be Part of the Hotel's Executive Team [электронный ресурс]. – URL: http://hotelexecutive.com/business_review/358/why-public-relations-should-be-part-of-the-hotels-executive-team (Дата обращения: 11.12.2016)

Новое лицо гостиничной индустрии многогранно, это объединение нескольких стратегий с несколькими суб-брендами. Глобализация не требует меньшего. И хотя существуют проблемы управления, эта новая бизнес-модель будет иметь более гибкий, творческий и сервис-ориентированный стиль.

По данным исследования компании Omnicore⁷¹, проведенного в 2013 году, индустрия гостеприимства уделяет все большее внимание "customer's experience", чем денежной стоимости. Такая тенденция ставит три первоочередные задачи для менеджеров сетей отелей и гостиниц: вовлеченный и мотивированный персонал (88%), высокое качество работы с клиентами (86%) и построение лояльности и рекомендации (73%) – в совокупности это ставит клиента в центр коммерческого успеха бизнеса гостеприимства.⁷²

Менее чем за десятилетие социальные медиа совершили настоящую революцию во многих отраслях бизнеса по всему миру, и гостиничный бизнес и индустрия гостеприимства, безусловно, получили большую выгоду от использования таких платформ как Twitter и Facebook: они используют их для вовлечения, ведения диалога и конвертации туристов в потенциальных клиентов и заказчиков.⁷³

Естественно, существует и обратная сторона. Отели особенно уязвимы в отношении плохих отзывов и отрицательного «сарафанного радио» – репутация может быть подавлена серией однозвездочных обзоров, особенно если они игнорируются. Таким образом, использование

⁷⁰ Top five hotel technology trends [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/hotel-technology-trends-erevmax> (Дата обращения: 05.12.2016)

⁷¹ Исследовательская компания Omnicore [электронный ресурс]. – URL: <http://www.omnicoregroup.com/> (Дата обращения: 05.12.2016)

⁷² Press Release «Technology in hospitality is an underused driver for sales» [электронный ресурс]. – URL: <http://www.realwire.com/releases/Technology-in-hospitality-is-an-underused-driver-for-sales> (Дата обращения: 16.12.2016)

⁷³ Bennett, Shea. 15 Hotel Marketing Trends for 2015 // AdWeek [электронный ресурс]. – URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/hotel-marketing-trends-2015/612585> (Дата обращения: 21.11.2016)

социальных медиа для управления рисками является ключевым активом для брендов, работающих в этих сферах.

Яркий недавний пример – случай с писателем Сергеем Минаевым и московским отелем «Golden Apple» – история о том, как один пост в Facebook может нанести серьезный ущерб репутации компании, и, в особенности, онлайн-репутации. В октябре 2016 года российский писатель Сергей Минаев не был заселен в московский отель Golden Apple Boutique Hotel по причине отсутствия паспорта – в соответствии с регламентом все было сделано правильно, и по закону заселять постояльцев без документа, удостоверяющего личность, запрещено. С этим Сергей, конечно, согласился, однако пожаловался он на неподобающее отношение, и если он и написал о том, что «могли бы сделать исключение», суть его поста⁷⁴ в социальной сети совсем не в этом.

Сервис – ключевое понятие для индустрии обслуживания клиентов, тем более для индустрии гостеприимства, это кристально очевидно из самого названия отрасли. Пост набрал более тысячи комментариев, две тысячи репостов и более 10 тысяч лайков. Уже спустя несколько часов после публичной жалобы писателя, рейтинг отеля (на странице в Facebook) упал с пятерки до тройки, а затем обрушился и до «неудовлетворительно».

Буквально на следующий день («действие» происходило поздним вечером во вторник 18 октября) появились первые сообщения в СМИ, отелю удалось отстоять свою репутацию, так как с правовой точки зрения сотрудники поступили верно, однако, что называется «осадочек остался». И еще довольно продолжительное время на странице отеля в Facebook шла «война оценок» – люди ставили ему либо единицы, либо пятерки – в зависимости от того, на чьей стороне конфликта они были – писателя или компании. Сейчас, на момент написания данной курсовой работы, в декабре

⁷⁴ Аккаунт Сергея Минаева в Facebook [электронный ресурс]. – URL: <https://www.facebook.com/minaevsergei/posts/1423425744352616> (Дата обращения: 21.11.2016)

2016 года, то есть спустя два месяца после инцидента рейтинг страницы отеля⁷⁵ вновь стабильно высок (4,2), однако оценить нанесенный ущерб (или наоборот, бесплатную рекламу?) наверняка, можно лишь зная финансовые показатели рентабельности отеля. История почти забыта, но, несомненно, отель получил свою долю известности, в конце концов, увеличилось число подписчиков, а репутация восстановлена.

В начале работы мы уже говорили о различных сервисах аренды жилья без посредников, теперь стоит обратиться к этой проблеме более подробно. Airbnb – абсолютный мейнстрим. Если текущее возрастание судебных исков в некоторой степени является индикатором, то можно сказать, что города и сервис Airbnb заключили условное шаткое перемирие. Это служит хорошим предзнаменованием для Airbnb и городских налоговых сборов, но также и для местных гостиничных операторов, поскольку они теперь могут конкурировать с вполне известным объектом. Однако называние Airbnb единственной острой проблемой, беспокоящей гостиничную индустрию можно считать недальновидным и слишком упрощенным действием.

Сайты принципа Homesharing являются новым поколением конкурентов, которые в настоящее время используются огромным числом туристов, поэтому гостиничный бизнес должен смириться с их существованием. Wishing it away does not make it so. Airbnb с новым компонентом "поездки" только увеличивает высоту забора вокруг собственной группы клиентов. Гостиничные операторы должны адаптироваться к пожеланиям клиентов, если они хотят привлекать их.⁷⁶

Любые нестандартные решения всегда приносят некоторое оживление в индустрию. Несколько лет назад обрели большую популярность

⁷⁵ Официальный аккаунт отеля Golden Apple в Facebook [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.facebook.com/goldenappleboutiquehotel/> (Дата обращения: 21.11.2016)

⁷⁶ Freitag, Jan. Freitag's 2017 forecast: Slower growth, more hurdles // Hotel News Now [Электронный ресурс]. – URL: <http://hotelnewsnow.com/Articles/92155/Freitags-2017-forecast-Slower-growth-more-hurdles> (Дата обращения: 21.12.2016)

бутик-отели, различные творческие пространства и лофты, превращенные в гостиничные объекты. А в 2016 году, например, одна британская семья переделала в мини-отель старый автобус-даблдекер, потратив на такую трансформацию транспортного средства в жилищный объект 100 000 фунтов стерлингов.⁷⁷

Описав основные тенденции развития индустрии в целом и направления ее движения в сферу online travel, в последующем параграфе мы рассмотрим коммуникации в самой отрасли – кто является основными стейкхолдерами и какие каналы являются основными для взаимодействия с ними.

2.2. Коммуникации в отрасли: ключевые игроки, каналы и технологии продвижения

В предыдущей части мы кратко описали революционные изменения, произошедшие в туристической и гостиничной индустрии в последние годы, и проанализировали потенциальные пути ее развития. Теперь более детально рассмотрим коммуникации внутри отрасли и взаимосвязь ее элементов.

Коммуникативную политику гостиничного предприятия формирует координированное использование инструментов системы маркетинговых коммуникаций и ее важнейшей части – комплекса продвижения. Современная гостиница управляет сложной системой маркетинговых связей, включающих коммуникационные отношения со своими посредниками, потребителями и различными представителями общественности. Посредники имеют коммуникационные отношения со своими потребителями и представителями общественности, устанавливают связи друг с другом, а

⁷⁷ Аэрофлот Inflight Magazine, Декабрь 2016

также с представителями другой общественной среды. Каждая группа при этом обеспечивает обратную связь с другой группой.⁷⁸

Сети отелей представляют собой разнородные и неодинаковые организации, которые не могут быть определены простым способом. Предложенная далее концептуальная модель стейкхолдеров бизнес-субъекта основана на теории заинтересованных сторон и фокусируется на отношениях между сетями отелей и ближайших учреждениях вокруг них, учитывая их непосредственное влияние; внутренние и внешние заинтересованные стороны детально проанализированы.

В профессиональной литературе встречаются различные трактовки понятия гостиничных сетей, приведем некоторые из них для обрисовки общей картины. Определение «гостиничные сети» (*hotel chains*) можно понимать как горизонтальную интеграцию отдельных гостиниц или других объектов под общим брендом, однако чаще их именуют «международные гостиничные группы»⁷⁹ – характеризуя тем самым их международный характер, понятие «брендируемые отели»⁸⁰ очевидно, сосредотачивает внимание на бренде, также используется определение «цепь отелей» – подразумевающее сходство элементов (колец) цепи.⁸¹ Многие исследователи изучали различные аспекты гостиничных сетей, но не существует единой обобщенной модели данного явления, вследствие его неоднородности. В связи с этим, в данной работе мы постараемся представить модель гостиничных сетей в контексте теории заинтересованных сторон.

⁷⁸ Pavlenko I. G. Communication Policy of Enterprises of Hospitality Industry // European Journal of Economic Studies, 2012, Vol.(2), № 2

⁷⁹ Burges, C., Hampton, A., Price, L., Roper, A. International hotel groups: what makes them successful? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(2/3), 74-80, 1995

⁴³ Gee, Ch. International hotels: development and management. The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1994

⁸⁰ Harvey, B. International hotels, London: Journal of Retail & Leisure Property. Vol. 6, Iss. 3; 2007

⁸¹ Ivanova, M. Stakeholder model of hotel chains: a conceptual framework // SSRN Electronic Journal September 2011 [электронный ресурс]. – URL: <http://ssrn.com/abstract=1933240>

Исследователи, изучавшие отношения между наиболее близкими организациями и лицами вокруг компании выявили, что долгосрочное выживание фирмы зависит от ресурсов, контролируемых другими.⁸² По этой причине ключевым моментом в подходе заинтересованных сторон являются отношения между стейкхолдерами и фирмой. Согласно Харрисону,⁸³ внутренними заинтересованными сторонами являются сотрудники, владельцы и менеджеры, в то время как внешние – это клиенты, конкуренты, поставщики, группы активистов, финансовые посредники, средства массовой информации, государственные учреждения и местные сообщества.

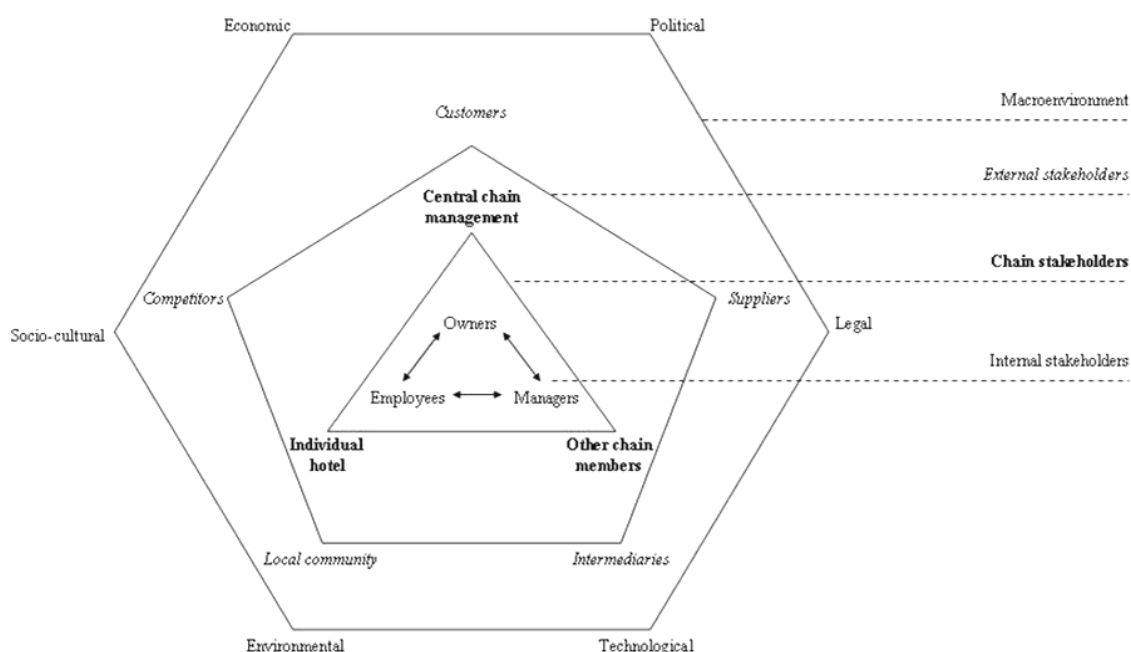


Рис. 10 Модель стейкхолдеров гостиничной сети.⁸⁴

Данная модель описывает взаимоотношения между гостиничной сетью как базисным субъектом и ее основными заинтересованными группами общественности. Модель состоит из трех уровней, представляющих:

⁸² Johnson, C. and Vanetti, M. Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 2005

⁸³ Harrison, J. and Enz, C. *Hospitality Strategic Management*, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 2005

⁸⁴ Ivanova, M. Stakeholder model of hotel chains: a conceptual framework // *SSRN Electronic Journal* September 2011 [электронный ресурс]. – URL: <http://ssrn.com/abstract=1933240>

- I) внутренние заинтересованные стороны, то есть собственников, руководителей и сотрудников (центральный треугольник на схеме);
- II) второй круг состоит из внешних заинтересованных сторон – это клиенты, поставщики, конкуренты, местные сообщества и посредники;
- III) последний, третий уровень, воплощает в себе факторы макросреды, которые должны быть учтены – это политические, экономические и социально-культурные влияния, экологические, технологические и законодательные факторы.

При анализе внутреннего круга следует принимать во внимание, что существуют различные точки зрения, исходя из которых и могут быть рассмотрены внутренние группы общественности. Цепь отелей обычно работает как корпорация с владельцами, менеджерами и работниками, однако и каждый отдельный отель как элемент цепи, также имеет своих владельцев, менеджеров и сотрудников, которые также принадлежат к гостиничной сети.

Как правило, все же отношения между владельцами и сотрудниками являются в основном косвенными, поскольку в качестве посредников между ними выступают руководители. Кроме того, нет никакой разницы, относятся ли владельцы и сотрудники к головному офису гостиничной сети, или к любому отдельному отелю, потому что на самом деле отношения носят преимущественно формальный характер через трудовые соглашения между двумя сторонами.

Внутренние стейкхолдеры играют существенную роль в гостиничной сети. Гладкие отношения между ними, совместно с корпоративной культурой

и организационными ценностями являются основой для достижения конкурентного преимущества и гарантируют успешное развитие фирмы.

Мы уже указывали ранее в работе, что по результатам исследования компании Omnicor именно вовлеченный и мотивированный персонал является ключевым фактором успеха фирмы, этот пункт выбрали 88% респондентов.

Второй уровень концептуальной модели состоит из внешних заинтересованных сторон – клиентов, конкурентов, поставщиков, посредников и местного сообщества.

Клиенты, как один из основных источников дохода, пользуются особым вниманием любой компании. Для гостиничных сетей потенциальные клиенты включают в себя не только отдельных лиц из целевых групп, но и другие компании или корпорации. Использование традиционных методов регулирования отношений с клиентами является довольно популярным среди большинства гостиничных сетей – это маркетинговые исследования, отдел обслуживания клиентов, послепродажное обслуживание и т.д. Новые тенденции, появляющиеся в последнее время, включают межорганизационные партнерства, такие как альянсы с корпорациями-клиентами для размещения их сотрудников в отелях-членах цепи; общие маркетинговые кампании или другие мероприятия с взаимной выгодой. Быстрое развитие высоких технологий позволяет устанавливать более персонализированные отношения из-за сбора и хранения более детальных баз данных клиентов.⁸⁵

Еще одной внешней группой заинтересованных сторон являются поставщики. Обычно гостиничные сети имеют контракт с представителями международного поставщика в тех же странах, что они. Тем не менее, в некоторых случаях для гостиниц лучше использовать местные службы, из-за особых требований местных клиентов. За исключением эксклюзивных

⁸⁵ Harrison, J. and Enz, C. Hospitality Strategic Management, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 2005

контрактов с некоторыми поставщиками, возникают новые формы отношений – интеграция системы оформления заказов, общих информационных систем, скоординированный контроль качества.⁸⁶

Посредники являются очень специфической группой общественности, они, как правило, связаны с клиентами. Но в индустрии гостеприимства туроператоры, турагентства и другие организации образуют отдельную категорию. Сети отелей выступают поставщиками туроператоров, чей продукт создается как пакет различных услуг. В некоторых случаях туроператоры получают слишком большую переговорную силу, которая является основой для дальнейших манипуляций и конфликтов со своими первичными поставщиками – особенно это касается гостиничных сетей сезонного спроса.

Интернет и возможность немедленного подтверждения бронирования полностью изменили бизнес посредников, ведь это позволило клиентам игнорировать их услуги и бронировать номера напрямую в выбранном отеле. Это принесло новые сложности во взаимоотношения с гостиницами и в особенности с гостиничными сетями, поставив вопрос о правильности и равной толерантности по отношению к прямым клиентам и тем, кто предпочитает заказывать жилье через посредника.

Конкурентов гостиничных сетей можно разделить на два уровня – другие гостиничные сети с аналогичными целевыми аудиториями и показателями и независимые отели. Конкуренция существует даже внутри самих сетей в позиционировании бренда и имиджа, так что это обычная практика для сетей – создавать альянсы для распределения территорий, поддержания определенного уровня цен или иной аналогичной практики, некоторые из которых считаются незаконными. Между независимыми гостиницами и гостиницами, входящими в международные сети может

⁸⁶ Harrison, J. and Enz, C. Hospitality Strategic Management, New Jersey: John Wiley & sons, Inc., 2005

возникать весьма жестокая конкуренция, которая способна привести к снижению качества обслуживания для обеих сторон или другим негативным последствиям. В любом случае взаимовыгодное сотрудничество может принести гораздо лучшие результаты, чем конкурентная война.

Местная общественность. Культурные различия являются одним из основных барьеров, влияющих на решение гостиничной сети при выходе на новый рынок. Для эффективных отношений сетям отелей часто приходится адаптировать свой стандартизированный продукт к местным предпочтениям и традициям и представлять свои собственные корпоративные ценности для местных сотрудников посредством обучения и дополнительных образовательных программ. Кроме того, гостиничные сети могут быть вовлечены в местное сообщество на разных уровнях, например, способствуя продвижению туристического направления, или тесно сотрудничая с местным правительством для реализации локальных планов и т.д.

Третий внешний круг формируется из макроэкономических факторов – политических, экономических, социально-культурных, технологических, экологических и законодательных/юридических. На все эти факторы гостиничным сетям следует обратить особое внимание, так как они значительно отличаются в зависимости от стран и регионов. Для гостиничных сетей с использованием недолевых способов расширения – франшизы и управление контрактами – это проще, потому что местный партнер принимает на себя большую часть риска и ответственности за адаптацию к факторам макросреды.⁸⁷

В любом случае, третий круг влияния следует принимать во внимание всем международным компаниям. Кроме того, во все более глобализирующемся мире, с размыванием различий и обычаев, гостиничные

⁸⁷ Littlejohn. D., Roper, A. and Altinay, L. Territories still to find – the business of hotel internationalisation, *International Journal of Service Industry Management* Vol. 18 No. 2, 2007

сети должны выступать в качестве реальных носителей интернационализации.

Поддержание хороших отношений с ближайшими организациями является важным условием устойчивого развития и стабильности. Модель стейкхолдеров описывает основных партнеров, окружающих гостиничные сети. Далее мы рассмотрим непосредственные коммуникации между элементами модели заинтересованных сторон.

Знание – сила. Фрэнсис Бэкон знал это 400 лет назад.⁸⁸ В сегменте B2C, где знание клиентской базы является ключевым активом, его изречение кажется пророческим, как никогда.

Социальные сети, такие как Facebook, Twitter, YouTube, и Instagram оперируют огромными объемами данных. Один Facebook имеет 1,35 млрд активных пользователей ежемесячно, и это золотое дно для получения информации практически о любой демографической группе в любом уголке развитого мира: интересы пользователей, виды деятельности, частота путешествий, наличие друзей в разных странах – все добывается в режиме реального времени и используется в рекламных продажах.⁸⁹

Мобильные приложения играют все большую роль во всех сферах экономики, что уж говорить о туризме. Пожалуй, у каждого второго путешественника на смартфоне установлены приложения с картами стран и городов, которые он планирует посетить, а также пара поисковиков дешевых билетов и гостиниц. Поэтому работа с digital направлением становится приоритетной в последнее время. Сервисы типа TripAdvisor или Foursquare позволяют туристам посмотреть отзывы таких же людей, как они, практически о любом месте на планете. Более того, такие сервисы каждый

⁸⁸ Бэкон и Декарт / Русская историческая библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://rushist.com/index.php/philosophical-articles/2516-filosofiya-frensis-a-bekona> (Дата обращения: 08.01.2015)

⁸⁹ Servantes, Dan. Game Changing Data // Music Business Journal . – Boston (Berklee College of Music), 2015. – Volume 10, Issue 5

год вручают всем зарегистрированным объектам индустрии свои сертификаты качества и звезды – такой-то отель получил рейтинг 9.1, а другой только 6.8. Разумеется, отельеры размещают такие сертификаты на ресепшене своих заведений и гордятся высокими рейтингами, получить которые не так просто.

Кроме непосредственно субъектов бизнеса своим продвижением занимаются и целые страны, обычно это отражает хорошую работу комитета по туризму или иного аналогичного органа. Например, в рамках реализации стратегии продвижения Таиланда как ведущего направления для путешествий среди стран АСЕАН, компании Capital Television Group и Destination Thailand News разработали новое мобильное приложение Destination Thailand, которое позволяет путешественникам быть в курсе последних новостей, узнавать больше о новых направлениях и развлечениях Королевства. На данный момент приложение работает на тайском и английском языке и, кроме ленты новостей и интерактивного гида, содержит чат, функцию экстренного вызова и систему GPS-навигации, предоставляющую данные о загруженности дорог. Благодаря интегрированию приложения в системы онлайн-агрегаторов путешествий, пользователи приложения имеют возможность бронировать проживание в отелях и покупать билеты по лучшим ценам всего в несколько кликов.⁹⁰

Big data – один из главных трендов в маркетинге последних лет. Технология больших данных применяется везде, а если учесть, что большая часть ее основана на сервисах GPS и геолокации, то вопрос, как широко она используется в туризме, отпадает сам собой. Технологии знают о вас больше вас самих, так, TripAdvisor присылает письма с предложениями написать отзыв о месте, которое вы недавно посещали, хотя никак там не отмечались –

⁹⁰ Destination Thailand – новое мобильное приложение для туристов // Туристическое Управление Таиланда (TAT) [электронный ресурс]. – URL: <http://tourismthailand.ru/destination-thailand-novoe-mobil-noe-prilozhenie-dlya-turistov/> (Дата обращения: 28.11.2016)

не чекинились, не выкладывали фото в социальные сети. Авиаинии, чьими услугами вы даже не пользовались в последние месяцы, присылают вам рекламное письмо с предложением забронировать новую поездку в страну, из которой вы только что вернулись.

Япония как один из лидеров в области технологий и здесь обгоняет мир. В некоторых районах страны туристы могут оплачивать проживание в отеле или ужин в ресторане, приложив палец к сканирующему устройству. Для получения доступа к системе биометрических платежей, при въезде в страну нужно зарегистрировать свои отпечатки пальцев и данные банковской карты.⁹¹ Будущее уже наступило, и глобальные данные собираются не только по вашим запросам в интернете, но и *буквально* по вашим отпечаткам.

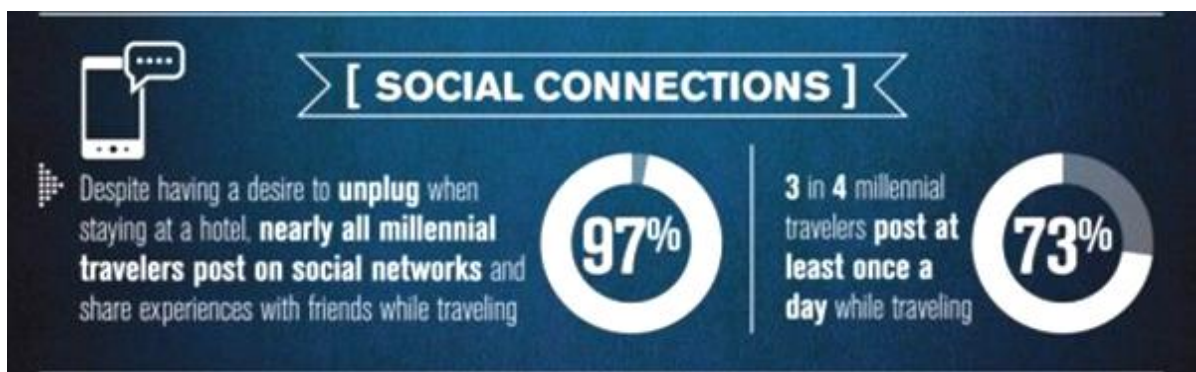


Рис. 11 Использование социальных сетей во время путешествия (age 18-34).⁹²

Как видно из приведенной выше инфографики, путешественники не готовы расставаться со своими девайсами даже в поездках. Мы испытываем тщеславную потребность поделиться с подписчиками красивым закатом или рассветом на Мальдивах, сверкающей Эйфелевой башней и самыми сочными блюдами Октоберфеста. 73% пользователей (среди поколения миллениалов) постят фотографии, тексты или видео в свои аккаунты минимум раз в день. Такой же процент путешественников (всех возрастов) ежедневно пользуется социальными сетями во время поездок.

⁹¹ Аэрофлот Inflight Magazine, Декабрь 2016

⁹² Источник: Millennials actually more interested in luxury hotel services than Boomers [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/millennials-actually-interested-luxury-hotel-services-boomers-infographic/> (Дата обращения: 30.11.2016)

Причем стоит отметить, что лишь 7% туристов пользуются за границей мобильным интернетом⁹³, соответственно весь этот бесконечный поток положительных эмоций и впечатлений проходит по WIFI сетям отелей и ресторанов. Именно поэтому порядка 85% путешественников называют его наличие в гостинице важным фактором, способным повлиять на окончательный выбор. Однако WIFI стал приоритетным качеством места размещения лишь для 38% опрошенных респондентов.⁹⁴

Разумеется, сегодня подавляющее число игроков индустрии использует в первую очередь возможности продвижения в интернете, так как это наиболее эффективный канал рекламных коммуникаций, и, пока еще, более дешевый, чем традиционные СМИ. В 2013 году компания CGA Peach⁹⁵ провела исследование рынка гостеприимства в Великобритании и выявила определенные тренды, касающиеся различных сторон деятельности компаний, в том числе даже идентифицировала самые популярные блюда и напитки среди туристов. Но нас интересуют другие данные: это мнение самих компаний о важности и приоритетности использования тех или иных маркетинговых инструментов. Получившийся в результате рейтинг представлен на рисунке ниже.

⁹³ Daniells, Katy. Infographic: The Social Travel Revolution [электронный ресурс]. – URL: <http://www.digitalbuzzblog.com/infographic-the-social-travel-revolution/> (Дата обращения: 15.11.2016)

⁹⁴ Top five hotel technology trends [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/hotel-technology-trends-erevmax> (Дата обращения: 05.12.2016)

⁹⁵ CGA PEACH Research & Insight for the Out-Of-Home market [электронный ресурс]. – URL: <http://www.cgapeach.co.uk> (Дата обращения: 18.12.2016)



Рис. 12 Маркетинговые активности, названные отельерами наиболее важными.⁹⁶

Итак, как мы и предположили ранее, наиболее популярным направлением для продвижения отелей является digital и mobile, а также использование социальных сетей. На втором месте – отслеживание обратной связи от гостей – мы поговорим о технологиях репутационного менеджмента онлайн в следующей части данной работы.

В своем отчете⁹⁷ исследовательская компания Net Affinity дает следующие советы владельцам и маркетологам гостиниц:

1. Работе с mobile необходимо уделять основное внимание в будущем. Все, что вы делаете, должно быть в первую очередь мобильным! Это включает в себя дизайн, контент, маркетинг и даже SEO.

2. Вы должны учитывать кросс-устройства покупателей. Ваши пользователи могут использовать до 3-х устройств, чтобы завершить свои поиски и заказы – будьте готовы!

⁹⁶ Press Release «Technology in hospitality is an underused driver for sales» [электронный ресурс]. – URL: <http://www.realwire.com/releases/Technology-in-hospitality-is-an-underused-driver-for-sales> (Дата обращения: 16.12.2016)

⁹⁷ DIGITAL TRENDS HOTEL INDUSTRY // NET AFFINITY TRENDS REPORT [электронный ресурс]. – URL: <http://blog.netaffinity.com/wp-content/uploads/2016/12/The-Net-Affinity-Digital-Trends-Report.pdf>

Это действительно является очень важным замечанием, ведь несмотря на рост мобильных платежей, остается еще большой процент людей, которые используют для поиска товаров и услуг свои мобильные, но непосредственно покупки совершают с компьютеров, или, что встречается реже, с планшетов.

3. Ваш контент должен быть доступен со всех устройств и любых тарифных планов. Это означает, что сегодня присутствует требование создания в полной мере гибких, адаптивных, или даже специально сделанных на заказ мобильных веб-сайтов. Если у вашей компании его еще нет, то сейчас самое время заняться этим вопросом, иначе вы проиграете конкурентную борьбу.

Растущее влияние и доступность новых и инновационных технологических решений изменяют способ ведения бизнеса гостиницами. С мириадами приложений, доступных для них, владельцы уже по-другому думают об инструментах, которые необходимы им для достижения успеха.



Рис. 13 Hotel Marketing Services – Digital Strategy.⁹⁸

⁹⁸ Hotel Marketing Services [электронный ресурс]. – URL: <http://www.netaffinity.com> Hotel Booking Engine Provider. Marketing & Design for Hotels. (Дата обращения: 20.12.2016)

К 2018 году в отрасли четко вырисовываются некоторые ключевые тенденции, которые отельеры должны капитализировать, чтобы иметь процветающий бизнес в ближайшие месяцы. Облачные платформы, персонализированные стратегии лояльности, а также сдвиги в мобильном ландшафте являются одними из наиболее важных технических направлений, которым стоит следовать.⁹⁹

В своем вебинаре «3 Hotel Technology Trends to Capitalize on in 2017» Дэн Яакер, вице-президент глобальных стратегических альянсов в Duetto, Джо Шаап, генеральный директор и основатель StayNTouch, и Дэй Уильямс, управляющий директор EMEA обсудили эти три тенденции.¹⁰⁰

- отели должны поставить mobile на передний план в 2017 году, если они хотят опередить конкурентов, продумайте красивые сайты гостиниц, которые приводят к блестящей поисковой оптимизации и помните о первостепенной важности мобильного бронирования;
- отели должны управлять прямыми бронированиями с персонализированными программами лояльности, которые обеспечивают мгновенное вознаграждение;
- облачные технологии не менее важны. Это упрощает интеграцию с другими системами для повышения эффективности работы с помощью автоматизированного обмена данными.

Эти шаги обеспечивают индивидуальное обслуживание для создания повышенной лояльности клиентов, повышают уровень заполняемости гостиниц и увеличивают общий чистый доход.

⁹⁹ DeChellis, J. 2017 Technology Trends That Will Change Hotels // Duetto [электронный ресурс]. – URL: <http://duettoresearch.com/2017-technology-trends-will-change-hotels/> (Дата обращения: 25.12.2016)

¹⁰⁰ [WEBINAR] 3 Hotel Technology Trends to Capitalize on in 2017 // Site Minder [электронный ресурс]. – URL: <http://www.siteminder.com/event/hotel-technology-trends-webinar/> (Дата обращения: 6.12.2016)

Согласно словам основателя StayNTouch¹⁰¹, отели должны стремиться к большему использованию облачных технологий, которые могут легко интегрироваться с другими технологическими решениями. Когда они делают это, данные могут фиксироваться и использоваться всеми системами, чтобы помочь идентифицировать поведение гостя и создавать лучшие предложения. Когда вы кладете все эти данные в облако, любой человек может подключиться к нему и лучше использовать его, что увеличит вспомогательный доход и повысит степень удовлетворенности гостя.

В деятельности отеля big data в целом относится к любой собранной информации о ваших гостях, которая помогает вам больше узнать о них. Анализ этих данных помогает вам действовать более эффективно, эффективнее выделять свои аудитории потребителей и в целом повышать ценность времяпрепровождения гостя в отеле.

Принимая во внимание историю гостиничной индустрии, практика сбора и анализа данных потребителей является относительно новой. Но, как продолжают развиваться технологии и инструменты сбора информации, так продолжают развиваться и сами гостиничные сети. На сегодняшний день доступно больше данных о гостях, чем когда-либо прежде. Доступ к этой информации видоизменяет все сферы деятельности отеля – и возможно, в большей степени это полезно при прогнозировании спроса.¹⁰²

Помимо описанных выше тенденций и актуальных технологий гостиничной сферы, стоит обратить внимание и на несколько других ключевых моментов, представляющих интерес для данного исследования:

- 72% всех пользователей социальных сетей ежедневно имеют доступ к своим аккаунтам во время путешествий;

¹⁰¹ StayNTouch | Hotel Software [электронный ресурс]. – URL: <http://www.stayntouch.com> (Дата обращения: 16.12.2016)

¹⁰² The Ultimate Guide to Hotel Revenue Strategy // DuettoResearch.com [электронный ресурс]. – URL: <http://www.duettoresearch.com/resources/ultimateguide.pdf>

- 200 миллионов пассажиров воспользовались услугой WIFI на борту рейсов различных авиакомпаний в этом году (автор данного исследования представляет собой часть этих 200 миллионов и хотелось бы отметить, что связь и скорость интернета на высоте 10000 метров порой лучше, чем в некоторых районах Петербурга);
- 69% всех туристических компаний отмечают рост трафика со своих страниц Facebook;
- 46% всех туристических компаний отмечают рост трафика с аккаунтов в Twitter;
- Топ-5 авиакомпаний имеют 2,566,000 поклонников на Facebook (это страницы компаний: South West, United Airlines, Lufthansa, American Airlines, Delta Airlines);
- 50 миллионов отзывов было создано путешественниками для TripAdvisor.¹⁰³



Рис. 14 Топ-аккаунты компаний сферы путешествий в Facebook и Twitter.¹⁰⁴

¹⁰³ Daniells, K. Infographic: The Social Travel Revolution [электронный ресурс]. – URL: <http://www.digitalbuzzblog.com/infographic-the-social-travel-revolution/> (Дата обращения: 15.11.2016)

Как видно из приведенной выше сводной таблицы, одними из лидеров по присутствию в социальных сетях среди гостиничных сетей является Hilton. Поэтому вполне логично вытекает из этого то, что именно эта сеть, совместно с Marriott International являются пионерами использования сервисов геолокации при продвижении товаров и услуг своим постояльцам.¹⁰⁵ А вот персонал отеля W в Париже общается с гостями через службы обмена сообщениями, такие как WhatsApp. Все больше и больше отелей находят различные способы взаимодействия с гостями с помощью мессенджеров, как части обслуживания клиентов и их стратегии лояльности.

Использование геолокации для продвижения актуальных предложений для гостей – хорошая идея, в теории, но гостиницы должны быть очень внимательными, не перегружать и не раздражать своих гостей в этом процессе. А учитывая все утечки данных, которые мы видели в течение последних нескольких месяцев, они должны быть намного более осторожными в том, как они используют эту информацию, или какую-либо иную личную информацию, собранную от своих клиентов.¹⁰⁶

Важным аспектом сегодняшней деятельности субъектов индустрии является то, что большая часть их клиентов – это молодые люди так называемого поколения Y и Z (с 1983 по 2000-е).¹⁰⁷ Что составляет более 30% населения Америки на начало 2016 года.¹⁰⁸ Этим во многом обуславливаются способы коммуникации с новой аудиторией. Так, Facebook остается топовой социальной сетью среди поколения Z: они часто предпочитают проводить время в интернете в поисках контента вместо реального общения.

¹⁰⁴ Там же

¹⁰⁵ Ting, D. More Hotels Are Planning to Use Location-Based Services to Interact With Guests // Skift [электронный ресурс]. – URL: <https://skift.com/2016/12/14/more-hotels-are-planning-to-use-location-based-services-to-interact-with-guests/> (Дата обращения: 26.12.2016)

¹⁰⁶ Там же

¹⁰⁷ Поколения X, Y, Z // Zillion – Образовательный ресурс [электронный ресурс]. – URL: <http://zillion.net/ru/blog/316/pokolienii-x-y-z-kak-v-nikh-razobrat-sia> (Дата обращения: 05.03.2016)

¹⁰⁸ Population Pyramids of the World [электронный ресурс]. – URL: <https://populationpyramid.net/united-states-of-america/2016/> (Дата обращения: 05.03.2016)

24% респондентов исследования¹⁰⁹ компании Refuel ответили, что устанавливают новые приложения каждый месяц и «не могут представить жизнь» без таких брендов как Apple, Samsung, Google и др. Молодая аудитория более не признает Twitter и пользуется более визуализированными сервисами – это Instagram и Snapchat, таким образом, и компаниям необходимо предоставлять соответствующий контент.

Таким образом мы вновь возвращаемся к мобильным технологиям. Путешественники отмечают, что они бы с определенной степенью вероятности согласились использовать свои смартфоны в отеле для:

- 1) автоматизированной регистрации при заселении в обход стойки ресепшен (73%);
- 2) оставления чаевых консьержу (68%);
- 3) входа в комнату (64%);
- 4) заказа еды в номер и других услуг (62%);
- 5) оплаты счета (61%);
- 6) заказа такси (55%).¹¹⁰

Одной из самых актуальных новаций на техническом рынке является внедрение чат-ботов, или виртуальных собеседников. Будущее здесь, и, как и следовало ожидать, это роботы. Трэвел-боты находились в разработке в течение некоторого времени, и сейчас они уже начинают набирать обороты. Только крупные Online Travel Agencies (OTAs) и метапоисковые каналы, такие как Expedia и Skyscanner являются теми, кто в настоящее время наиболее активно развивает туристические боты, из-за довольно большой стоимости разработки новой технологии. Тем не менее, есть признаки того,

¹⁰⁹ What's the Difference Between Gen Y and Gen Z? // AdWeek [электронный ресурс]. – URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/whats-the-difference-between-gen-y-and-gen-z-infographic/631085> (Дата обращения: 06.03.2016)

¹¹⁰ The Hotel Of The Future: A Modern, Customized Experience [Infographic] // Forbes [электронный ресурс]. – URL: <http://www.forbes.com/sites/samsungbusiness/2015/09/21/the-hotel-of-the-future-a-modern-customized-experience-infographic/#367c328a8c01> (Дата обращения: 24.12.2016)

что подобные боты будут достижимы для отелей в будущем. Hyatt, который начал использовать Facebook Messenger в ноябре 2015 года, чтобы отвечать на запросы гостей, сказал, что они заинтересованы в развитии своего собственного бота в будущем.¹¹¹

Туристические компании являются одними из наиболее активных на этой арене, с большим количеством ботов уже выпущенных на Facebook Messenger Bot Store. На сегодняшний день самые популярные из них это бот сервиса Expedia, а также боты сайтов Hipmunk, Skyscanner, Cheapflights и Kayak.¹¹²

- Поиск путешествий является одним из наиболее распространенных случаев использования ботов;
- Туристические боты могут существенно отличаться по уровню возможностей (сколько вещей бот может делать), а также по способности адаптации и помощи пользователям. Один бот уже реализовал функцию обратной связи для отправки уведомлений после бронирования (т.е. бот может сам начать разговор);
- Некоторые роботы понимают сложный ввод текста, другие требуют информации, предоставленной в четко формализованной форме и только односложными, единичными действиями;
- В настоящее время роботы имеют ограниченные возможности поиска, похожие на сайт домашних страниц, без опций для сортировки или фильтрации результатов. С такими ограниченными возможностями, будет ли пользователь предпочитать их веб-сайтам и приложениям?

¹¹¹ Smariga, T. Travel Bots Are On the Rise In 2017 // Net Affinity [электронный ресурс]. – URL: <http://blog.netaffinity.com/travel-bots/> (Дата обращения: 26.12.2016)

¹¹² A Review of Travel Chatbots // Medium [электронный ресурс]. – URL: <https://medium.com/@Conversate/a-review-of-travel-chatbots-17ce937e446b#.80m63uaeб> (Дата обращения: 26.12.2016)

- С ограниченными возможностями поиска, трэвел-боты пока являются лишь каналом для привлечения трафика на веб-сайты и в приложения, а не их заменой.

Последний яркий кейс этой сферы – кампания British Airways. Крупный трэвел-бренд придумал новый способ привлечь к себе внимание. Авиакомпания первой среди конкурентов добавила еще одно измерение в свой Facebook Messenger Bot – путешественники теперь могут взаимодействовать с платформой только с помощью эмоджи. Пользователям предлагается ответить на ряд вопросов, используя свои для ответа любимые смайлики (эмоджи), затем бот рекомендует пункт назначения, основываясь на «личности и настроении пользователя». Такой инструмент поиска с помощью эмоджи доступен только до конца января 2017 года и был создан специально, чтобы совпасть с зимней распродажей авиакомпании.¹¹³

Компания British Airways утверждает, что она использует смайлики для того, чтобы подключиться к «цифровому жаргону», который в настоящее время используется многими пользователями. Руководитель отдела маркетинга, Роб Макдональд, говорит: «Три из пяти человек, с которыми мы говорили, сказали, что им легче передать что они чувствуют с использованием смайликов, так что мы предоставляем клиентам возможность поговорить с нами на их языке, а выбор направления будущего путешествия принимает гораздо более увлекательный и захватывающий характер».¹¹⁴

В современном быстро меняющемся мире, онлайн репутация *can either make it or break it*. Отелям, планирующим расширять свое присутствие в интернете, следует внимательно рассмотреть вопрос онлайн управления репутацией, так как никто уже больше не зависит от традиционной рекламы

¹¹³ May, K. British Airways lets you discover trips using emojis // TNooz [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/british-airways-lets-you-discover-trip-using-emojis/> (Дата обращения: 27.12.2016)

¹¹⁴ Там же

или сарафанного радио. Люди активно используют интернет, чтобы собирать информацию о гостиницах, услугах или любую другую. Онлайн управление репутацией становится жизненно важным аспектом ведения вашего бизнеса, ведь наличие хорошей репутации в сети будет способствовать росту вашего бизнеса и количества клиентов, независимо от вида отрасли.¹¹⁵

- Создайте продуманное присутствие в онлайн. Тот, кто желает расширить свое присутствие в интернете может в значительной степени выиграть от этого, потому что когда люди ищут что-либо конкретное, они идут за информацией и поиском всех деталей в интернет.
- Улучшайте интернет-репутацию. Каждый ставит своей целью хорошее имя в мире онлайн. Небрежность или задержка любого вида может нанести вред вашему имени, и как только причинен ущерб, практически нет способов сохранения вашей репутации.
- Стройте свой бренд в интернете. Если вы публикуете свежий контент на регулярной основе, видимость вашего бренда на поисковых страницах будет увеличиваться. Мощный контент и изображения с высоким разрешением будут работать в интересах вашего отеля.

В эпоху цифровых технологий, мы стали поколением DIY (do it yourself) путешественников, которые планируют, управляют и бронируют путешествия онлайн. Так что же это означает для бизнеса в индустрии туризма? Только то, что ему необходимо адаптироваться к новым «правилам игры», и разумеется, он это делает – бюджеты идут в интернет-продвижение, мобильные и геосервисы, то есть именно туда, где мы, путешественники, и ищем информацию. Турагенты в их классической форме более не играют существенной роли на рынке. Однако в какой-то степени их заменили Online Travel Agencies (OTAs), которые, по сути, являются теми же метапоисковыми

¹¹⁵ Pathak, M. How important is Online Reputation Management for Hotels? // Hotel Ogix [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hotelogix.com/blog/2014/08/12/how-important-is-online-reputation-management-for-hotels> (Дата обращения: 26.12.2016)

системами, просто подбирая тебе наиболее релевантные и выгодные варианты для будущей поездки.

Активно развиваются сообщества путешественников, такие сервисы как Airbnb, BlaBlaCar и Couchsurfing, о которых мы уже говорили вначале, сильно влияют на индустрию. Поэтому классическим бизнес-структурам необходимо находить новые ниши и источники прибыли. Можно сделать вывод, что на сегодняшний день индустрия справляется с брошенными вызовами, и актуальные маркетинговые технологии помогают ей в этом, подстраиваясь под нужные целевые аудитории, а чаще вообще работая индивидуально с каждым потенциальным клиентом. Кастомизация в принципе является одним из основных трендов, который присутствует в различных отраслях, туристический и гостиничный бизнес – не исключение.

На рубеже этого столетия планирование отпуска, скорее всего, влекло за собой посещение местного турагента. А более предприимчивые путешественники вооружались замусоленными путеводителями, и опирались на доверенные рекомендации из уст в уста, чтобы составить свои планы поездки. Сегодня благодаря достижениям в области технологий и высокоскоростному доступу в интернет, путешественники могут заказать свой собственный рейс и отель онлайн, или могут принять решение арендовать на время отпуска чужой дом. А вместо того чтобы входить в новый ресторан с трепетом, они могут поискать обзоры онлайн на своем мобильном телефоне при подключении к WIFI-сети отеля.¹¹⁶ Так что же все это привнесло в развитие индустрии туризма?

Одним из самых больших разрушителей в туристической индустрии, конечно, был сервис аренды жилья Airbnb, который стимулировал запуск других подобных онлайн-компаний, таких как One Fine Stay. Благодаря росту таких компаний, основанных на экономике взаимопомощи, нам гораздо

¹¹⁶ How technology has transformed the travel industry // The Guardian [электронный ресурс]. – URL: <https://www.theguardian.com/media-network/2016/feb/29/technology-internet-transformed-travel-industry-airbnb> (Дата обращения: 27.12.2016)

проще забронировать жилье в чужом доме. Так, в прошедшем году 9% путешественников из Великобритании и США арендовали помещения в частном доме или квартире.

Для туристических брендов этот слом означал, что они должны были стать умнее и адаптироваться по мере роста ожиданий потребителей. Возьмите в пример авиакомпании, многие из которых в настоящее время позволяют пассажирам пройти регистрацию на рейс онлайн, получить посадочный талон на мобильный телефон и также предоставляют WIFI-соединение на борту самолета. Причем это касается даже лоукостеров, например авиакомпания Norwegian имеет множество рейсов с предоставляемым WIFI.

Так как технология будут формировать будущее путешествий? Скорее всего, в ближайшие несколько лет мы увидим много туристов, требующих все более персонализированный сервис, и компании, способные предложить им индивидуальные продукты на основе их профилей и поведения в прошлом. Многие путешественники уже ищут более индивидуальный и "местный" опыт, по-настоящему персонализированные, кастомизированные поездки уже начинают обретать большую популярность.

В следующей главе работы мы рассмотрим опыт конкретного базисного субъекта – гостинцы W St. Petersburg, входящей в мировую сеть Marriott International (как объект бренда W Hotels). Мы проанализируем ее стратегические коммуникации в соответствии с понятием стратегических коммуникаций как таковых, а также сравним с основными трендами и тенденциями индустрии.

Глава 3. Стратегические коммуникации международной сети отелей Marriott International

3.1. Международная сеть отелей Marriott International: история, портфель брендов, тенденции развития

Marriott International, Inc. – ведущая мировая гостиничная компания с более чем 6000 объектами в 122 странах и территориях, сообщившая о доходах более чем в 17 миллиардов долларов в 2016 финансовом году. Компания была основана в 1927 году Дж. Уиллардом и Алисой Марриотт и вот уже почти целый век она продолжает оставаться под семейным руководством. Штаб-квартира компании находится за пределами Вашингтона, в Бетесде, штат Мэриленд.¹¹⁷

В портфеле компании на данный момент находится 30 отельных брендов¹¹⁸, все они разделяются на различные категории, в зависимости от статусности и предоставляемых услуг. 30 отличных брендов предоставляют непревзойденную лояльность гостей и широкий спектр вариантов развития по всему миру. Дифференцированный за счет дизайна, signature programming и персонализированного сервиса, портфель предлагает потребителям, а также владельцам и франчайзи правильный бренд в нужном месте.¹¹⁹

1. Luxury:

1.1. Classic Luxury: The Ritz-Carlton, St. Regis, JW Marriott.

1.2. Distinctive Luxury: Ritz-Carlton Reserve, The Luxury Collection, BULGARI, W Hotels, EDITION.

¹¹⁷ Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL: <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> (Дата обращения: 26.12.2017)

¹¹⁸ Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL: <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi> (Дата обращения: 26.12.2017)

¹¹⁹ Marriott International Development [электронный ресурс]. – URL: <https://hotel-development.marriott.com/> (Дата обращения: 26.12.2017)

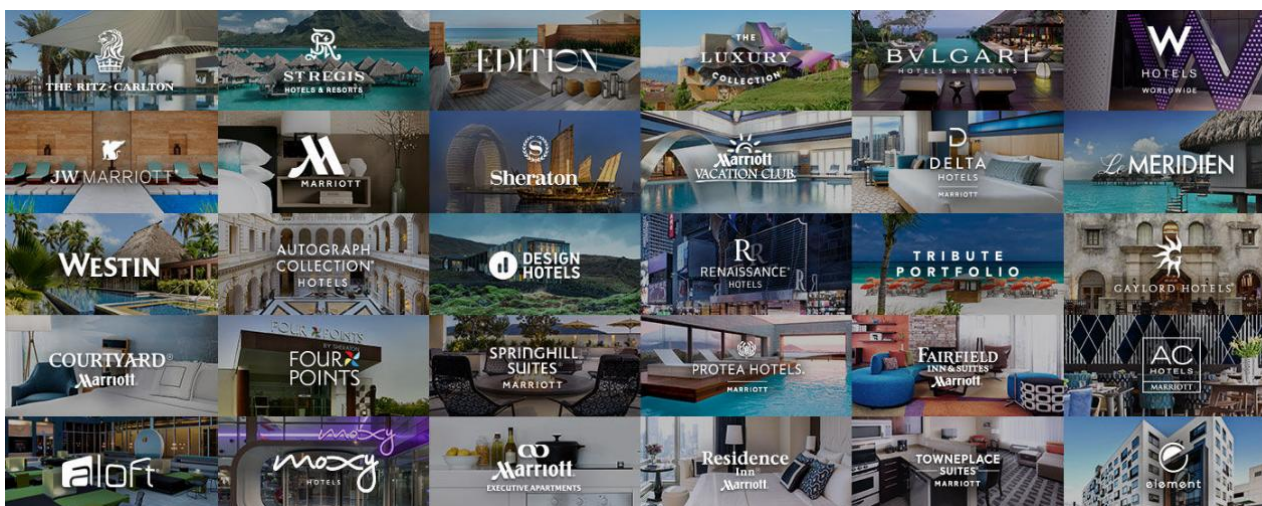


Рис.15 Портфель брендов Marriott International.¹²⁰

2. Premium:

2.1. Classic Premium: Marriott Hotels, Sheraton, Marriott Vacation Club, Delta Hotels.

2.2. Distinctive Premium: Le MERIDIEN, Westin, Renaissance Hotels, Gaylord Hotels.

3. Select:

3.1. Classic Select: Courtyard Hotels, Four Points, SpringHill Suites, Protea Hotels, Fairfield Inn & Suites.

3.2. Distinctive Select: AC Hotels, Aloft Hotels, Moxy Hotels.

4. Longer Stays:

4.1. Classic Longer Stays: Marriott Executive Apartments, Residence Inn[®], TownePlace Suites.

4.2. Distinctive Longer Stays: element.

5. Collections: Autograph Collection Hotels, Design Hotels, Tribute Portfolio.

¹²⁰ Marriott International Development [электронный ресурс]. – URL: <https://hotel-development.marriott.com/> (Дата обращения: 26.12.2017)

В 2015 году Forbes и Fast Company признали Marriott лидером инноваций. Компания продолжает оспаривать статус-кво, предвидя и удовлетворяя постоянно меняющиеся потребности клиентов с новыми брендами, новыми глобальными направлениями и всегда неповторимым опытом гостя. «Мы гордимся опережением и удовлетворением потребностей гостей и помогаем продвигать развитие отрасли».¹²¹



Рис. 16 Сеть каналов гостиничной цепи Marriott International.¹²²

В Marriott Development владельцы и франчайзи получают доступ к инвестиционно-строительной сети первоклассных генераторов доходов и эффективности затрат.

Остановимся немного подробнее на приведенной выше схеме каналов гостиничной сети. Она имеет два круга – внешний и внутренний. Внешний круг – получение доходов.

1) Глобальная платформа распределения

Многоканальная платформа бронирования, чтобы бронировать проживания и максимизировать доходы.

¹²¹ Marriott 2015 Annual Report [электронный ресурс]. – URL: <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR15/index.html> (Дата обращения: 29.12.2017)

¹²² Marriott International Development [электронный ресурс]. – URL: <https://hotel-development.marriott.com/> (Дата обращения: 29.12.2017)

2) Члены программы лояльности

Самая узнаваемая гостиничная программа с самыми высокими ставками проникновения по конкурентоспособным ценам.

3) Marriott Digital

Ведущие в отрасли веб-сайты, платформы электронной коммерции и мобильные приложения, позволяющие гостям бронировать номера на собственных каналах распределения сети.

4) Marriott Sales

Лидер отрасли по заполнению гостиниц через отношения с клиентами и углубленные знания рынка, включая групповые продажи.

5) Онлайн туристические агентства (online travel agencies = ОТА)

Обширная сеть онлайн-каналов и присоединенных партнеров.

Теперь рассмотрим внутренний круг, который представляет эффективность затрат.

1) Общие сервисы

Упрощенные процессы и сокращение избыточности, что дает улучшенные характеристики отеля.

2) Контракты третьих лиц

Ведущие отраслевые условия и выгодные комиссионные ставки для экономии затрат.

3) Синергия затрат

Снижение затрат на бронирование, технологию, закупки и обменные курсы.

4) Опытные команды

Опытные глобальные, региональные и местные команды используют лучшие практики и повышают эффективность работы.

В приведенной выше схеме отмечается, что сеть имеет одну из самых узнаваемых программ лояльности. Стоит отметить, что с недавнего времени мы наблюдаем тенденцию слияния трех существующих программ лояльности (см. рис 17 ниже) – в данный момент баллы двух первых программ (The Ritz-Carlton Rewards и Marriott Rewards) конвертируются в баллы Starpoints® в соотношении 3 к 1, таким образом, мы можем сделать вывод, что в скором времени все 30 отелей будут приведены к единой системе (на момент написания данной работы на сайте компании говорится о равенстве систем, с акцентом на то, что *пока* гости могут пользоваться преимуществами всех программ одновременно.)



Рис. 17 Портфель брендов Marriott и системы лояльности.¹²³

На графике ниже можно увидеть распространенность гостиничной сети в различных регионах мира – так, очевидно, что на первом месте стоит Северная Америка с более чем 4500 отелями. Это не удивительно, ведь данная сеть была основана в США и начала свое развитие и рост именно в этой стране. В последние годы Азия становится все более популярным туристическим направлением, соответственно, и отельеры направляют свой бизнес в данный регион, как видно из графика, на данный момент Marriott International представлен в азиатском регионе 600 отелями против 533 в Европе и России.

¹²³ Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL: <http://www.marriott.com/> (Дата обращения: 26.12.2017)

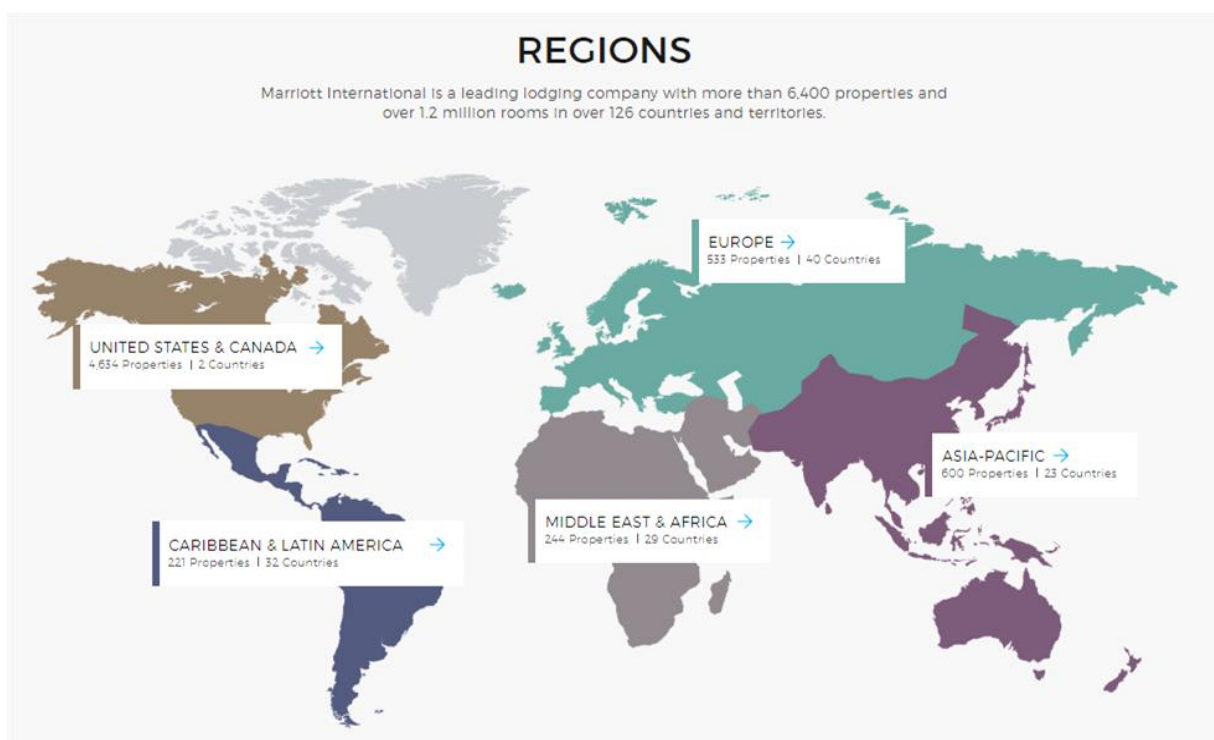


Рис. 18 Распространенность отелей гостиничной сети Marriott в различных регионах.¹²⁴

В то же время на приведенном ниже графике мы можем наблюдать тенденцию значительного роста числа отелей на протяжении последних лет, при этом стоит отметить, что такой резкий рост 2016 года обусловлен поглощением компании Starwood, после чего к портфелю Marriott прибавилось еще 11 брендов люксовых отелей (включая сеть W Hotels). В 2014 году Starwood Hotels & Resorts была четвертой по величине гостиничной группой в мире по объему выручки.¹²⁵

¹²⁴ Marriott International Development [электронный ресурс]. – URL: <https://hotel-development.marriott.com/> (Дата обращения: 26.12.2017)

¹²⁵ Number of Starwood Hotels & Resorts properties worldwide in 2015, by brand [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/257066/starwood-hotels-and-resorts-number-of-properties-by-brand/> (Дата обращения: 30.12.2017)



Рис. 19 Общее количество отелей сети Marriott International в мире, 2009-2016.¹²⁶

Дополнительные статистические данные о гостиничных сетях Marriott International и, ранее, Starwood Hotels & Resorts представлены в приложении №1 к данной работе.

3.2. Коммуникации отеля W St. Petersburg.

W Hotels – An iconic lifestyle brand that boldly colors outside the lines of luxury.¹²⁷ Это максимально краткое и точное описание позиционирования гостиничной сети W Hotels, действительно, данные отели отличаются четкой ориентацией на определенный стиль жизни, 4 ключевые passion point бренда – это дизайн, музыка, мода и страсть к жизни (design, music, fashion, fuel).¹²⁸ Соответственно и в своих коммуникациях они обращаются именно к этим темам. Отдельно стоит отметить, что W St. Petersburg – дизайнерский отель архитектора Антонио Читтерио, единственный отель этой сети в России, более того, только петербургский отель имеет отдельно организованный

¹²⁶ Number of Marriott International hotels worldwide from 2009 to 2016 [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/247285/number-of-marriott-international-hotels-worldwide/> (Дата обращения: 26.12.2017)

¹²⁷ Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL: <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi> (Дата обращения: 03.01.2018)

¹²⁸ Бренд-бук W Hotels Worldwide | Holy Marketing Bible.

отдел маркетинга, в то время как во всех остальных отелях сети (всего в мире на данный момент – 50 отелей) функционируют отделы Sales&Marketing – главная маркетинговая стратегия разрабатывается в головном офисе в Нью-Йорке, отели строго следуют бренд-буку, в котором прописаны абсолютно все аспекты коммуникации отеля.

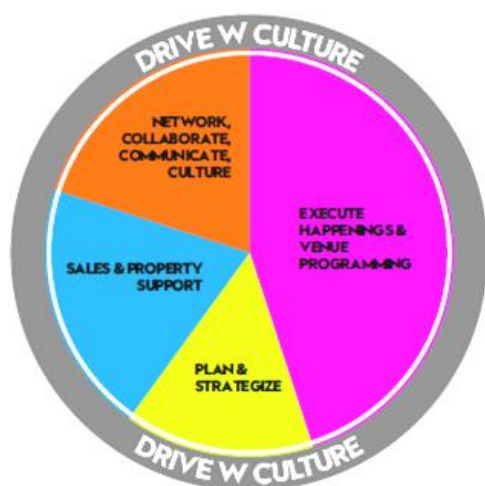


Рис. 20 Time management for a marketing leader.¹²⁹

На изображенной выше схеме изображен предлагаемый головным офисом тайм-менеджмент для сотрудников отдела маркетинга. Мы можем обратить внимание на то, что почти половина времени (а следовательно, и обязанностей и в целом маркетинговой деятельности) отводится на мероприятия – happenings & venue programming, далее в работе мы увидим, что именно этому разделу маркетинговой активности в отеле W St. Petersburg уделяется очень большое внимание. Важна совместная работа с отделом продаж, а также стратегическое планирование – постановка целей и ежегодное развитие маркетингового и PR-планов.

Не секрет, что где бы ни находился легендарный отель W, представление о стандартном проживании в отеле у его гостей кардинально меняется. «W Hotels» продолжает удерживать лидерство благодаря

¹²⁹ W Hotels Worldwide Marketing Manager Toolkit.

недавнему открытию «W Punta de Mita», настоящему раю для серфингистов. Бренд воспринимается как сегмент люкс, но не ограничивается этим.¹³⁰

На графике, представленном ниже, мы видим рейтинг брендов luxury отелей в Соединенных Штатах Америки в 2012 году, в котором сеть W Hotels заняла лидирующие позиции. Стоит отметить, что наибольшее число отелей сети в данный момент находится именно в Семерной Америке (в одном только Нью-Йорке располагается сразу 4 отеля сети: W New York – Downtown, W New York – Union Square, W New York, W New York – Times Square), однако в последнее время происходит значительное расширение географии в Европу и Азию.



Рис. 21 Рейтинг W Hotels в рейтинге брендов роскошных отелей в США (оценка EquiTrend).

Статистика EquiTrend отражает положение luxury отелей в США в 2012 году. Оценка W Hotels EquiTrend составляет 65,36 в 2012 году. Conrad Hotels

¹³⁰ Компания «Marriott International» меняет рынок гостиничных услуг сегмента люкс [электронный ресурс]. – URL: <http://prohotel.ru/news-220011/0/> (Дата обращения: 05.01.2018)

& Resorts и Waldorf Astoria Hotels and Resorts не включены в эту статистику и оцениваются ниже средней категории.¹³¹

SWOT-анализ базисного субъекта – отеля W St. Petersburg:

Strengths – сильные стороны	Weakness – слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Уникальное позиционирование бренда W Hotels ✓ Собственные сервисы ✓ Наличие уникальной позиции в штате – W Insider – сотрудник, который помогает устраивать для гостей outstanding experience ✓ Много каналов коммуникации ✓ Сильный HR-бренд 	<ul style="list-style-type: none"> – Единственный отель сети в России – Совмещение отеля и барно-клубной площадки на террасе – частые претензии гостей, проживающих на верхних этажах – Не лучшее расположение – отсутствие парковки и выходящие во внутренний двор окна части номеров
Opportunities – возможности	Threats – угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Отель крупной международной сети с сильным бэкграундом и возможностями продвижения ✓ Внедрение новых современных технологий ✓ Сотрудничество с крупными брендами и партнерами в Петербурге ✓ Задействование «зеленой» 	<ul style="list-style-type: none"> – Экономические и политические факторы – Прямая зависимость от политики общего бренда – большое количество конкурентов: высокая степень концентрации на одной территории (Four Seasons, Astoria, Lotte Hotel)

¹³¹ Brand equity ranking of luxury hotel brands in the U.S. 2012 (EquiTrend score) [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/236278/brand-equity-ranking-of-luxury-hotels-in-the-us/> (Дата обращения: 05.01.2018)

тематики	
----------	--

На основе данного анализа можно сделать предположение, что у конкретного отеля W St. Petersburg есть некоторые слабые стороны и угрозы, на которые стоит обратить внимание. Так, в частности одновременное позиционирование и как отеля и как барно-клубной музыкальной площадки вызывает некоторое противоречие. Гости, которым не интересна эта «сторона» W остаются недовольны постоянным шумом и наличием большого количества людей в здании отеля – в летнее время на террасе, а в зимнее в лобби-баре. С другой стороны, регулярные вечеринки – это отличительная черта всех отелей сети W Hotels, и гости, выбирающие его должны знать об этой особенности позиционирования. Следовательно, можно считать недочетом работы отдела маркетинга отсутствие такого знания у потенциальных гостей.

Также мы можем сделать вывод, что в случае с данным отелем большую роль играет имя бренда. Несмотря на то, что у отеля есть серьезные недостатки «физического» плана – например, отсутствует собственная парковка (отель находится на Вознесенском проспекте и парковочных мест рядом со зданием очень мало), также часть номеров выходит окнами на внутренний двор-колодец – гости все равно выбирают его для проживания, так как эти недостатки «перекрываются» блестящим сервисом персонала и другими преимуществами перед конкурентами.

Среди угроз в деятельности отеля мы отметили большое наличие конкурентов на одной территории. Действительно, так сложилось, что на одном участке вокруг Исаакиевского собора сконцентрировалось сразу несколько высококласных пятизвездочных отелей. Эта конкуренция и стимулирует делать больший акцент на маркетинг, в то время как по общим признакам все гостиницы примерно равны, поэтому именно правильно выстроенные коммуникационные стратегии позволяют завоевывать своих клиентов.

Среди возможностей мы отметили сотрудничество с крупными брендами и партнерами в Петербурге. Можно сказать, что это является неотъемлемой частью гостиничного бизнеса. Например, соседний отель Four Seasons регулярно проводит на своей площадке различные балы совместно со своими спонсорами и партнерами. На площадке W St. Petersburg городские СМИ проводят съемки интервью с приезжающими артистами, здесь проходят съемки лукбуков локальных брендов, съемки фильмов (например, «О чем говорят мужчины. Продолжение») и музыкальных клипов.

Если мы вновь обратимся ко второй главе данной работы, а именно к рисунку 7, на котором представлены маркетинговые активности, названные отельерами наиболее важными, то увидим, что коммуникативная политика выбранного нами для анализа базисного субъекта в целом соответствует общеотраслевым трендам. Огромное внимание уделяется digital/social маркетингу и отслеживанию обратной связи, но при этом необходимо отметить, что в системе коммуникаций W St. Petersburg отдельное и очень важное место занимает event-маркетинг. Это обусловлено особенностями позиционирования данной гостиничной сети.

Итак, рассмотрим более подробно эти ведущие направления коммуникации.

1. Digital/mobile/social marketing.

Отель W St. Petersburg активно ведет социальные сети, основные – Facebook и Instagram. Выбор именно этих ресурсов обусловлен несколькими факторами:

- международная аудитория;
- сильная визуальная составляющая;
- большой функционал при продвижении мероприятий (FB);
- обратная связь;

- наличие обширного инструментария для анализа и сбора данных;
- расширенный функционал бизнес-аккаунтов (например, наличие раздела с отзывами на публичной странице в FB).

На момент написания данной работы число подписчиков аккаунта отеля в данных сетях равняется 9 тысяч¹³² и 8,5¹³³ соответственно. На странице в Facebook мы видим 954 отзыва от гостей, останавливавшихся в отеле. Регулярно обновляется раздел мероприятий, на них рассылаются приглашения участникам, состоящим в основной группе, либо посетившим предыдущие мероприятия.

Контент же в Instagram в основном представляет собой анонсы либо отчеты по прошедшим мероприятиям (еще раз отмечаем важную роль event-маркетинга), а также пользовательский контент и имиджевые съемки. Отель не практикует сотрудничество с блогерами на постоянной основе, однако бартерные отношения могут возникать в рамках иных, более крупных проектов.

У отеля есть и собственное мобильное приложение¹³⁴, помимо общего приложения программы лояльности Starwood Preferred Guest.

Также к этому разделу можно отнести особый сервис отелей W – Whatever/Whenever[®], гости могут напрямую общаться с персоналом отеля и обращаться с абсолютно любым вопросом – через iMessage или WhatsApp.¹³⁵

Подобный чат сейчас запустил и один из непосредственных конкурентов – сеть отелей Four Seasons.¹³⁶

¹³² Официальный аккаунт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: <https://www.facebook.com/wstpetersburg/> (Дата обращения: 18.12.2017)

¹³³ Официальный аккаунт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: <https://www.instagram.com/wstpetersburg/> (Дата обращения: 18.12.2017)

¹³⁴ Официальный сайт W Hotels [электронный ресурс]. – URL: <http://www.starwoodhotels.com/whotels/connect/mobile.html> (Дата обращения: 18.12.2017)

¹³⁵ Официальный сайт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: http://www.wstpetersburg.ru/whateverwhenever_ru (Дата обращения: 18.12.2017)

2. Tracking customer feedback.

Отслеживанию обратной связи от гостей уделяется огромное внимание – ежедневно менеджер отдела маркетинга отвечает на оставленные сообщения сразу на многих платформах, как собственных, так и сторонних, таких как booking, Expedia и TripAdvisor – это осуществляется с помощью централизованной системы сбора отзывов, существующей в общей системе Starwood.

Как мы указали в предыдущем параграфе при рассмотрении сети каналов гостиничной сети Marriott International, внешний круг (получение прибыли) задействованных стратегических каналов включает в себя раздел online travel agencies – это в том числе и есть данные сайты отзывов гостей отеля. Соответственно, мы можем сделать вывод о том, что данное направление коммуникации является частью стратегических коммуникаций международной сети Marriott International.

В статье «A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism»¹³⁷ авторы работы провели сравнение основных сайтов с отзывами путешественников – это TripAdvisor, Expedia, and Yelp. Выводы показывают несоответствия в представлении гостиничного продукта на этих платформах. Так, авторы отмечают, что некоторым сервисам более свойственны длинные отзывы, полные эпитетов, а некоторым, напротив, более краткие и лаконичные описания опыта. Стоит отметить и то, что авторы обращают внимание на то, что порой лингвистическая составляющая может не совпадать с

¹³⁶ Four Seasons Chat новый сервис от Four Seasons [электронный ресурс]. – URL: <https://hoteliernews.ru/four-seasons-chat-novyuy-servis-ot-four-seasons/> (Дата обращения: 28.12.2017)

¹³⁷ Zheng Xiang, Qianzhou Du, Yufeng Ma, Weiguo Fan, A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism, In Tourism Management, Volume 58, 2017, Pages 51-65 [электронный ресурс]. – URL: <http://proxy.library.spbu.ru:2055/science/article/pii/S0261517716301807?via%3Dihub> (Дата обращения: 10.12.2017)

выставленным рейтингом, а значит нужно всегда смотреть непосредственно на текст ревью, а не количество оставленных звезд.

3. Local site/outlet marketing/online reservations.

Опять же, следуя глобальной концепции сети Marriott International, описанной нами в первом параграфе данной главы, компания уделяет большое внимание персональным бронированиям, производимым через официальный сайт, соответственно, раздел спецпредложений¹³⁸ регулярно обновляется и мониторится совместно отделами маркетинга, продаж и бронирования. Существуют как постоянно действующие предложения, так и сезонные «акции», приуроченные к времени года или к определенным праздникам. Также нередко случаются партнерские кампании (affiliate programmes) – например, в эти новогодние каникулы универмаг ДЛТ стал партнером отеля W St. Petersburg и предоставлял забронировавшим проживание гостям эксклюзивный комплимент от универмага ДЛТ: волшебный театральный бинокль от швейцарской часовой и ювелирной компании Chopard, а также индивидуальное обслуживание в VIP-зале ДЛТ.

Здесь же стоит выделить важность слаженной командной работы отделов маркетинга и продаж – этот момент также прописан в стратегии бренда и распределении каналов коммуникации.

4. Events.

Специальные мероприятия, как мы уже говорили, занимают особое место в маркетинговой стратегии бренда W Hotels. Они носят названия W Happenings (DJ-сеты, модные показы, события). Это, опять же, связано с

¹³⁸ Официальный сайт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: http://deals.whoels.com/W-St-Petersburg-Hotel-3270/special-offers?language=ru_RU&localeCode=ru_RU (Дата обращения: 18.12.2017)

ключевыми ценностями бренда, которые находят отражение в непосредственной жизни отеля и в его коммуникациях.¹³⁹

Все события, проходящие в лобби отеля W St. Petersburg или на его террасе относятся к одной или одновременно к нескольким из следующих тематик: design, music, fashion, fuel. Разумеется, чаще всего (а точнее, регулярно и каждую неделю без исключений) проводятся музыкальные ивенты, отель имеет в штате собственного ин-хаус диджея, который играет с четверга по субботу на главной площадке (терраса в летнее время и лобби-бар Гостиная в зимнее). Также регулярно проходят вечеринки с участием зарубежных диджеев и музыкантов.

Каждый праздник также отмечается в отеле в особом стиле W – так, уже ставший традиционным даже для России праздник Хэллоуин здесь называется Yelloween и отличается немного иной концепцией.

Постоянство и регулярность проведения различных мероприятий требует дополнительного времени и усилий на их продвижение. Помимо собственных каналов, отель задействует для анонсов такие площадки как Geometria, AllEvents.in, KickCity и ResidentAdvisor. Примечательно, что последний портал является в большей степени профессиональной площадкой для анонсов музыкальных событий, то есть выступает в роли канала коммуникаций B2B. Здесь можно посмотреть на каких площадках выступал тот или иной диджей и, с другой стороны, посмотреть какие диджеи выступали на конкретной площадке – то есть здесь уже выстраивается имидж отеля непосредственно как музыкальной площадки.

В предыдущей главе данной работы мы также упоминали о том, что некоторые отели предоставляют гостям возможность увезти часть отеля с собой – приобрести фирменные товары, такие как подушки и постельное

¹³⁹ Marriott International Inc / MD / FORM 10-K (Annual Report 2016) [электронный ресурс]. – URL: <http://files.shareholder.com/downloads/MAR/5836137288x0xS1628280-17-1506/1048286/filing.pdf>

белье. Сеть отелей W также отвечает этой тенденции – у гостиничной сети есть специальный сайт-магазин, где любой желающий может купить подушки, халаты, а также кровати и даже предметы искусства (так как дизайн – одна из ключевых *passion points* этого бренда).¹⁴⁰

При рассмотрении стейкхолдеров гостиничной сети мы отдельно выделили такую группу как поставщики. В эту же категорию можно зачислить партнеров отелей, например, когда в самой гостинице работает сторонний бар/ресторан – это в том числе случай и W St. Petersburg. На первом этаже отеля расположен ресторан новой русской кухни КОКОКО, в котором также проходит завтрак для гостей отеля. Это партнерство встраивается в логику *glocal* маркетинга – соединение глобального и локального, придание глобальному бренду некоторых локальных, местных особенностей. Это не означает изменения в самом бренде, это означает выбор «правильных» местных партнеров.

Вот что говорит о самой концепции соединения глобального и локального директор по маркетингу W St. Petersburg Александра Слесарева: «Четыре наших *passion point* – это фэшн, музыка, образ жизни и дизайн, каждый отель сети – это какая-то дизайн-история, она никогда не идет в отрыве от места, где располагается гостиница: в W в урбанистическом Лондоне многое посвящено *disco ball*, в Стамбуле – восточные мотивы. Интерьеры всегда авторские, остромодные, но при этом комфортные для жизни. Нам разработал стиль известный итальянский мастер Антонио Читтерио (его же авторства, например, центр Помпиду в Париже), за основу концепции взято яйцо Фаберже. Мы это видим сразу, уже в холле: преобладает теплый золотой цвет, светильники от Terzani (как половинка яйца), такие же лампы есть в номерах, только закрытые».¹⁴¹

¹⁴⁰ W Hotels Store [электронный ресурс]. – URL: <http://europe.whoelsthestore.com/en/> (Дата обращения: 18.12.2017)

¹⁴¹ Бутик-отели как альтернатива // Коммерсант [электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3440299> (Дата обращения: 18.04.2018)

Соответственно, мы можем сделать вывод, что бренд W Hotels при построении стратегии уделяет большое внимание данному тренду, и все гостиницы сети отвечают требованию наличия «местного» колорита.

Далее мы перейдем к рассмотрению публикаций отеля в СМИ, чтобы проанализировать работу с направлением медиарилейшнз. В приложении №4 данного исследования приведены выдержки из квартального медиа-отчета, созданного автором данного исследования в рамках включенного наблюдения. На основе данного отчета, а также на основе данных, полученных через систему мониторинга СМИ «Медиалогия», нами был проведен контент-анализ.

Временной период: с 01 июля 2017 года по 31 декабря 2017 года

Всего сообщений: 107

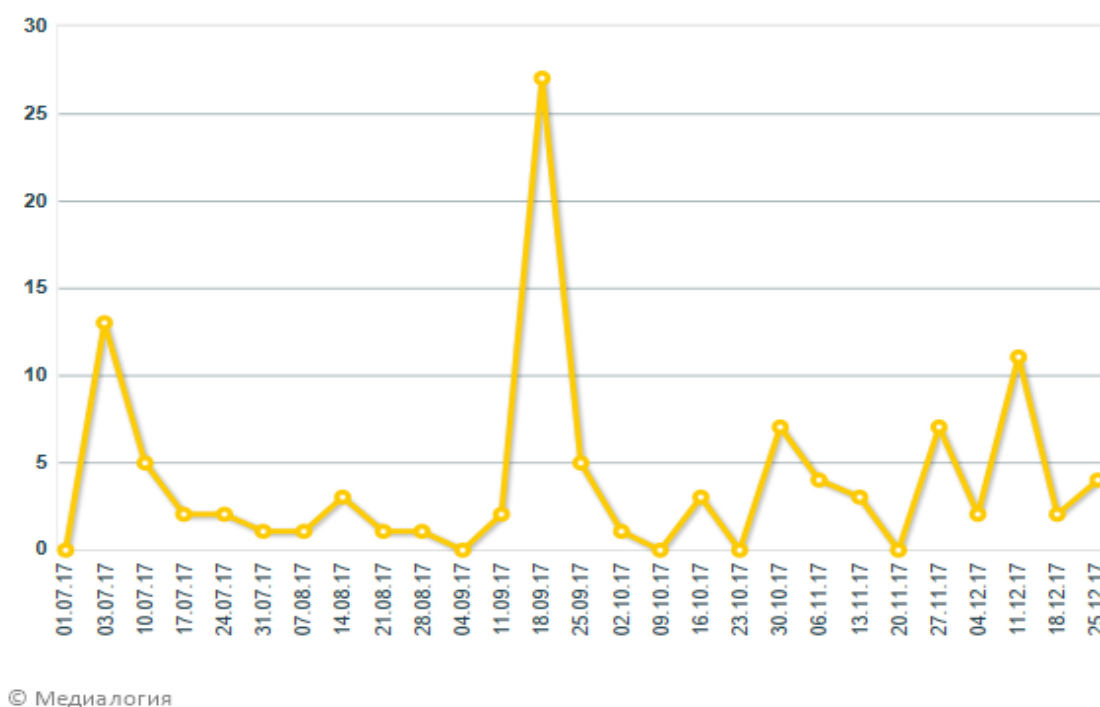


Рис. 22 Динамика упоминаний отеля W St. Petersburg в СМИ.¹⁴²

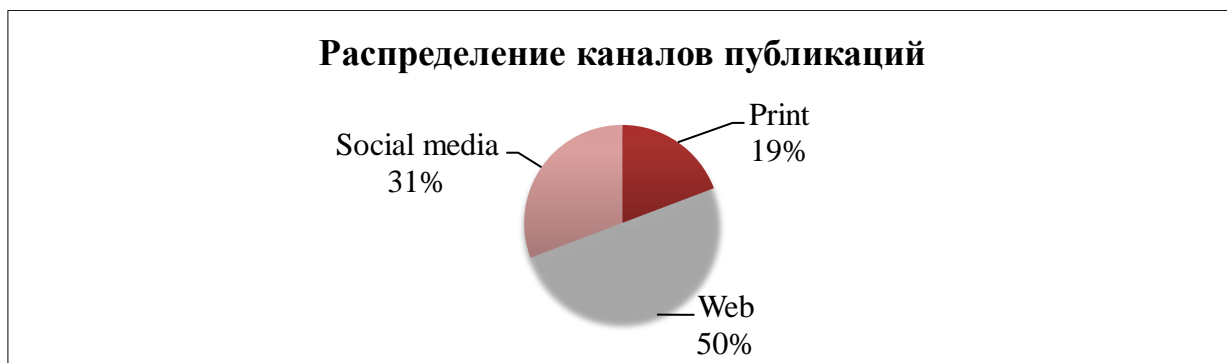
¹⁴² Информационно-аналитическая система «Медиалогия» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.mlg.ru> (Дата обращения: 18.04.2018)

Таблица категорий СМИ

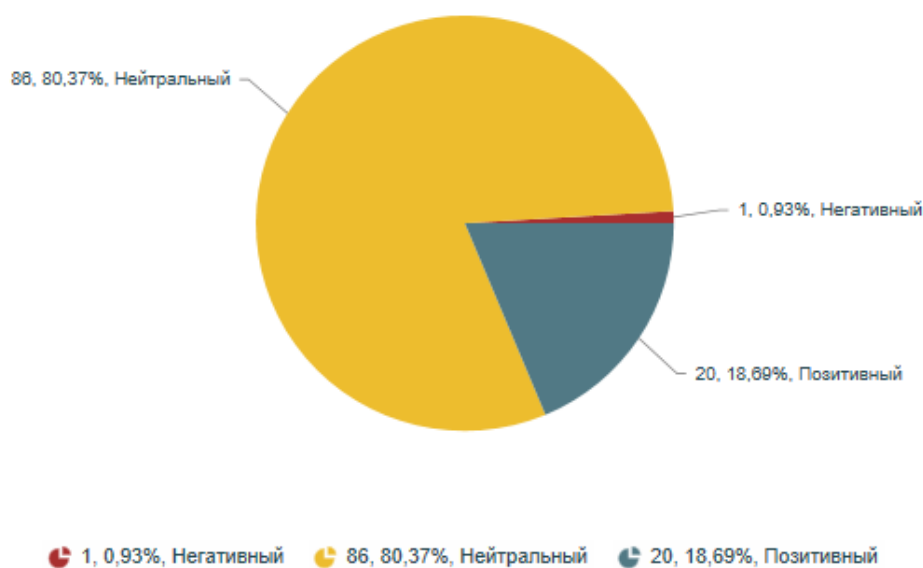
№	Уровни/ Категории	Газеты	Журналы	ИА	Интернет	Радио	Блоги	Всего
1	Федеральный	1	0	6	51	0	1	59
2	Региональный	2	1	5	30	0	0	38
3	Зарубежный	0	0	0	10	0	0	10
4	Всего	3	1	11	91	0	1	107

Мы видим заметный скачок в числе упоминаний в сентябре и менее значительный в ноябре – в эти периоды в отеле проходило большое количество мероприятий, соответственно, они широко освещались в СМИ федерального и регионального уровня. Также стоит отметить, что большее количество публикаций – это публикации в интернет-изданиях (в том числе и зарубежных). Отсутствуют упоминания в таком канале СМИ, как радио – это можно связать с тем, что в данный момент радио является менее популярным источником получения информации и сообщения обычно носят локальный характер, поэтому данный канал не задействован в системе коммуникаций отеля W St. Petersburg.

На схеме, изображенной ниже представлена разбивка по каналам публикаций, созданная автором в процессе формирования квартального пресс-отчета. В данном случае мы разделяли категорию «интернет» на сайты и социальные сети, так как считаем, что необходимо разграничивать данные источники.



Характер упоминаний



© Медиалогия

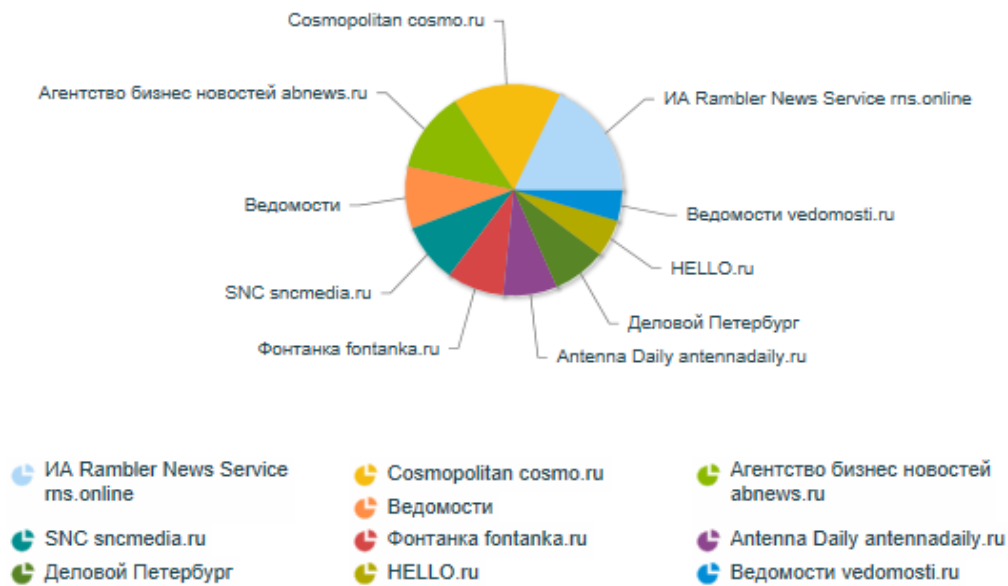
Характер упоминаний	Количество сообщений	%
Позитивный	20	18,69
Нейтральный	86	80,37
Негативный	1	0,93

Итак, мы видим, что большее число сообщений носит нейтральный характер, порядка 20% – позитивные упоминания, а также присутствует одно негативное сообщение, однако, оно не связано с отелем напрямую, оно связано с одним из гостей отеля – Диего Марадонной. Таким образом, мы можем сделать вывод, что отелю удастся поддерживать положительный имидж в средствах массовой информации.

Далее рассмотрим также такой показатель, как медиаиндекс – показатель влиятельности СМИ, который определяется по числу цитирований.

Объект	Суммарный МедиаИндекс	Количество сообщений
W St.Petersburg	340,60	107

СМИ по МедиаИндексу

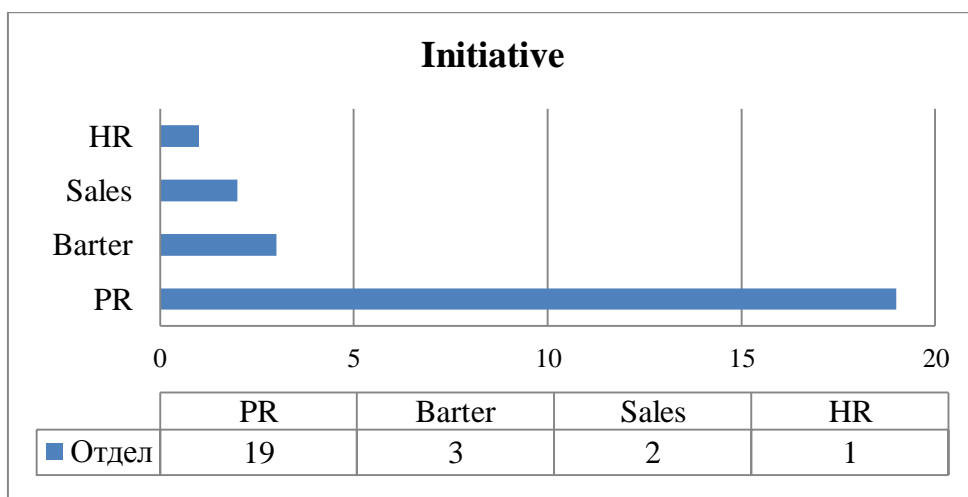


© Медиалогия

Мы видим, что среди наиболее влиятельных СМИ об отеле писали: сайт журнала Cosmopolitan (cosmo.ru), ИА Rambler, журналы SNC и HELLO, Ведомости, Деловой Петербург. В данном случае мы видим присутствие как федеральных, так и региональных изданий.

На приведенных ниже графиках можно увидеть распределение тематики публикаций в СМИ, а также распределение источников (инициаторов) данных публикаций.





Итак, проанализировав данный перечень публикаций, мы можем заметить несколько особенностей медиарилейшнз отеля:

- инициатором публикаций не всегда является собственно отдел маркетинга, работу с прессой ведет также отдел продаж и отдел кадров (мы упоминали наличие сильного HR бренда в сильных сторонах при проведении SWOT-анализа);
- не все публикации размещаются полностью бесплатно – выходят и публикации в рамках бартерных договоров;
- основная тематика – W Happenings, что вновь подтверждает важную роль event-маркетинга в коммуникационной стратегии отеля W St. Petersburg;
- ведется работа с инфлюенсерами соцсетей, как в рамках бартерных взаимоотношений (Маша Федорова, главный редактор Vogue Russia, ранее Glamour Russia), так и в рамках совместных мероприятий (диджей Эва Вострокнутова, дизайнер Лиза Одиноких).

По итогам проведения экспертных интервью нам удалось более подробно узнать о деятельности базисного субъекта «из первых уст», анализ статистических данных маркетинговых отчетов позволил выявить общие, основные тенденции отрасли, а затем мы «переложили» полученные данные на конкретный эмпирический объект – отель W St. Petersburg.

SWOT-анализ эмпирического объекта дал нам возможность объективно посмотреть на сильные и слабые стороны отеля, оценить возможности и потенциальные угрозы в деятельности. Соответственно и в процессе дальнейшего исследования мы опирались на эти характеристики, учитывая их при разборе коммуникационной деятельности.

Далее рассмотрим коммуникации гостиницы на собственных площадках в социальных сетях (сторонние публикации мы упомянули при проведении контент-анализа).

Публикации на странице W St. Petersburg в соцсети ВКонтакте:

Дата	Контент публикации	Тематика / Раздел
22.12.2017	Интересные события в городе на выходные	#WINSIDER
16.12.2017	Интересные события в городе на выходные	#WINSIDER
11.12.2017	Показ от LIZURá – фотоотчет	W Fashion (W Happening)
24.11.2017	Интересные события в городе на выходные	#WINSIDER
10.11.2017	Рор-уп выставка картин Лизы Одиноких – фотоотчет	W Happening
8.11.2017	B&F	Брендинг
3.11.2017	Интересные события в городе на выходные	#WINSIDER
2.11.2017	Свадьба в стиле W	Брендинг
31.10.2017	Открытие рор-уп выставки – анонс	W Happening
30.10.2017	Вечеринка Yelloween – фотоотчет	W Happening
23.10.2017	Ресторан Кококо	Брендинг
20.10.2017	Insider Guide	#WINSIDER
17.10.2017	Фотосессия Марины Вакт для VOGUE	Брендинг
02.10.2017	Вечеринка Secondcity (UK) – фотоотчет	W Happening
23.09.2017	W Insider гид на выходные	#WINSIDER
08.09.2017	W Insider гид на выходные	#WINSIDER
07.09.2017	Специальное меню от Шефа Антона Котова	Брендинг
25.08.2017	[Insider Guide 26-28 августа]	#WINSIDER

16.08.2017	На панорамной #WTERRACE выходные начинаются сегодня	Брендинг
09.08.2017	#WTERRACE	Брендинг
08.08.2017	#WTERRACE меню	Брендинг
03.08.2017	Свадьба в W-стиле	Брендинг
03.08.2017	#WTERRACE меню	Брендинг
01.08.2017	Имиджевая съемка из номера	Брендинг
31.07.2017	Public Talk при участии корейского дизайнера JI OH	W Happenings
28.07.2017	[Insider Guide 28-30 июля]	#WINSIDER



Мероприятия группы VK:

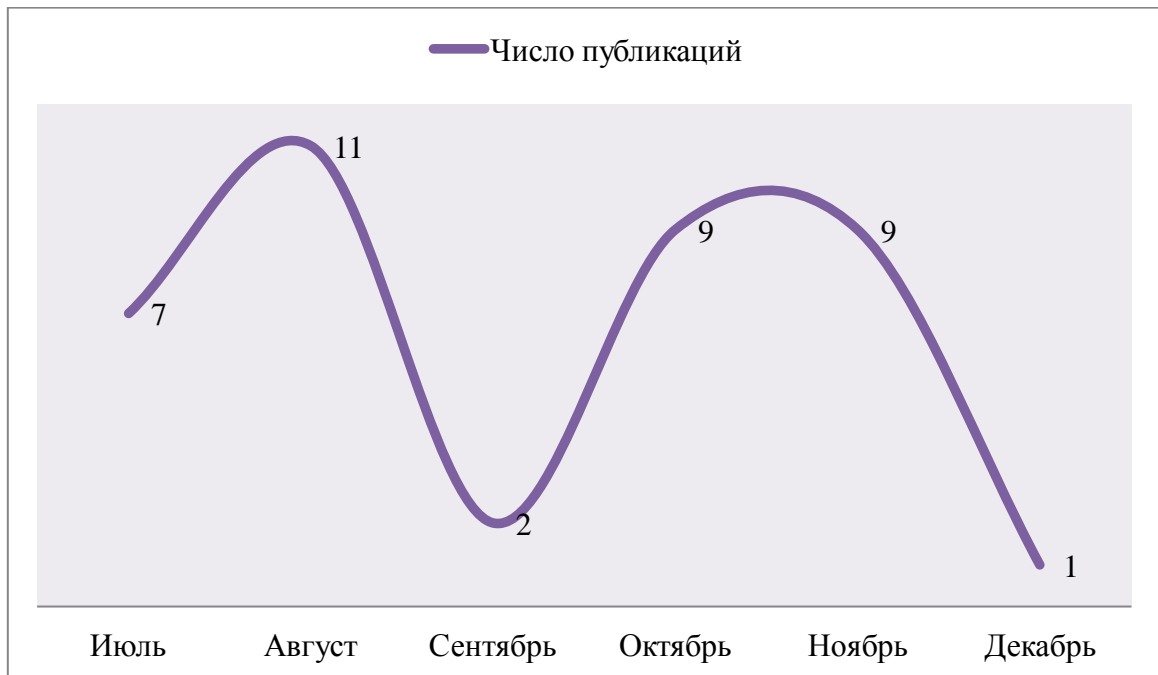
31.12.2017 в 22:00		Remix Your Year
21.12.2017 в 19:00		Ready to Fashion
08.12.2017 в 20:00		#TIEOFF
07.12.2017 в 20:00		Fashion detox: LIZURá
02.12.2017 в 20:00		Revel for Winter
23.11.2017 в 21:00		S O C C L O S E @ W St. Petersburg
09.11.2017 в 20:00		Dare Thursday c SETMER & VLS.

02.11.2017 в 20:00		Liza Odinoikh Pop-up Выставка
30.10.2017 в 19:00		Monday Vibes: Trampolin.PRO
28.10.2017 в 20:00		Yelloween @ W St. Petersburg
26.10.2017 в 20:00		Pack Your Bags
29.09.2017 в 20:00		Британский бит и чикагский хаус: Secondcity (UK)
08.09.2017 в 18:00		Работа мечты в отеле W Verbier в Швейцарии
25.08.2017 в 19:00		Ibiza Sunset Hours
27.07.2017 в 21:00		W St. Petersburg x CFDA
07.07.2017 в 19:00		W Summer Series: атмосфера W London - Leicester

В рассматриваемый нами период времени на площадке отеля прошло 16 мероприятий – собственных и партнерских. Мы можем заметить, что в основном все продвижение этих событий проходило через отдельно созданные группы-встречи, в то время как основной аккаунт не был активно задействован для привлечения аудитории. На наш взгляд, это можно считать недостатком в коммуникационной стратегии, так как именно основные аккаунты будут просматриваться потенциальными гостями отеля, в то время как в новые, специально созданные обычно приглашаются те, кто уже каким-либо образом взаимодействовал с отелем – это гости прошедших мероприятий и бывшие постояльцы.

Таким образом, рассмотрев публикации в официальном аккаунте отеля в соцсети ВКонтакте за исследуемый период мы видим, что большая часть коммуникаций направлена на формирование и поддержание бренда отеля.

Динамика числа публикаций в социальной сети Instagram:



При анализе публикаций в соцсети Instagram нам удалось выявить некоторые закономерности – традиционная сезонность гостиничного бизнеса отразилась на коммуникационной стратегии отеля. Мы видим два резких спада в сентябре и декабре. Первый можно объяснить снижением активности после высокого летнего сезона, второй, как ни странно, большим количеством мероприятий – мы уже отметили, что основные аккаунты гостиницы не активно задействованы в продвижении ивентов.

В результате проведенного контент-анализа мы выяснили, что основная тематика публикаций о субъекте – это анонсы и освещение мероприятий, проходящих в стенах отеля. Это позволяет говорить о том, что event-маркетингу отводится большая роль, что не полностью совпадает с мировыми трендами, но обусловлено особенностями позиционирования данного бренда.

Также в рамках проведения включенного наблюдения нам удалось выяснить, как именно применяются современные технологии в коммуникационных стратегиях базисного субъекта. В том числе речь идет об

отслеживании обратной связи от гостей отеля – данный маркетинговый инструмент применяется отелем в полном соответствии с общемировыми стандартами и тенденциями – W St. Petersburg присутствует во всех сервисах с отзывами – будь то специализированные туристические сайты и платформы типа Booking и TripAdvisor, или общие для всех заведений, такие как Google.

Итак, проанализировав коммуникативную деятельность базисного субъекта, мы можем утверждать, что она соответствует текущим трендам индустрии и позволяет отелю удерживать лидирующие позиции. Также мы отметили особое положение отелей W в портфеле брендов сети Marriott International – они относятся к сегменту люкса, однако не традиционного, а особенного, современного люкса. Это проявляется и в ключевых ценностях бренда (bold, insider, witty = lust for life) и в тональности коммуникаций.

W Hotels изобрели собственную категорию и являются единственным брендом, который успешно масштабирует концепцию дизайн-ориентированного и неуклонно следующего трендам отеля в бренд мирового стиля жизни. С 75 отелями к 2020 году, W умело уравнивает силу глобального бренда с актуальностью и личностью местного инсайдера. Провидческий дизайн, острая мода, актуальная музыкальная программа и выдающийся персональный сервис – W Hotels соседствует с роскошью, не ограничиваясь ею.¹⁴³

¹⁴³ W Hotels 2017 & Beyond

Заключение

Цель настоящего исследования заключалась в выявлении особенностей стратегических коммуникаций в международном гостиничном бизнесе. Для достижения данной цели автор исследования изучил теоретические направления стратегических коммуникаций, а также проанализировал гостиничную сферу как субъект коммуникации, выделив основные группы общественности и каналы взаимодействия с ними.

Во время решения задач автором было исследовано дискурсивное поле зарубежной профессиональной периодики, ресурсов и конференций. В данной работе автор описал, структурировал и выявил особенности мировой гостиничной индустрии и ее акторов, определив их влияние на деятельность международных гостиничных сетей и построения их коммуникационных стратегий.

В данной работе нами было описано текущее состояние мировой индустрии гостеприимства, а также выявлены тренды ее развития. Эмпирическая часть исследования позволила выявить специфику стратегических коммуникаций международной сети отелей Marriott International.

Для решения поставленных задач магистерской диссертации использовались две группы методов: 1) теоретические (анализ, синтез, классификация, сравнение, сопоставление); 2) эмпирические (анализ статистических данных, открытое включенное неструктурированное наблюдение, экспертные интервью, SWOT-анализ базисного субъекта, контент-анализ, case-study).

Автором были выявлены специфические особенности построения стратегических коммуникаций в гостиничном бизнесе, проведен анализ коммуникационной деятельности отеля W St. Petersburg и выявлены ее характерные черты и недостатки. Нами также было изучено медийное поле

базисного субъекта, что позволило оценить его информационную активность и проводимые ивенты.

Мы пришли к следующим выводам: гостиничный бизнес на сегодняшний момент является одной из крупнейших отраслей экономики, как составляющая часть туристического сектора, растущего с каждым годом. Лидирующие позиции остаются за крупными международными сетями отелей, и они продолжают развиваться и значительно расширять свое присутствие на новых территориях – в том числе заметен сильный рост азиатского региона. В связи с этим выделяется и еще одна важная тенденция – это объединение глобального и локального в так называемый *glocal* (global+local), что означает индивидуальный подход к строительству гостиниц в каждой отдельно взятой стране и городе.

Сегодня все субъекты гостиничной индустрии используют несколько каналов продвижения одновременно, однако первые позиции занимает продвижение в интернете во всех его проявлениях – это и работа с сайтом и собственной системой бронирования, и работа с социальными сетями, и построение онлайн-репутации на различных сервисах-отзовиках.

Принципиально важно отметить, что стратегические коммуникации в гостиничном бизнесе подразумевают разработку единой стратегии развития в головном офисе гостиничной сети, затем создаются региональные стратегии, из которых вытекают глобальные стратегии маркетинга, и так далее до конца цепочки и одной конкретной гостиницы и конкретного отдела маркетинга.

Мы видим перспективы развития данного исследования в более подробном изучении российского гостиничного рынка, а также в развитии актуальной темы стратегических коммуникаций при выходе глобальных брендов на локальные рынки.

Список литературы и источников

Литература:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб., 2009.
2. Гавра Д. П. Основы теории коммуникации. СПб., 2011. – 288 с.
3. Гавра Д.П. Категория стратегической коммуникации: современное состояние и базовые характеристики // Век информации. 2015. № 3 (4).
4. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент.: Пер. с англ. — М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. — 704 с.
5. Кальник С. Россия на мировом рынке туризма // Экономика и жизнь. Региональный выпуск. – 1995. – № 14. – С. 8.
6. Корнеевец В. С., Семенова Л. В., Драгилева И. И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: практикум 2-е издание // Балтийский федеральный университет им. И. Канта, учебное пособие, Калининград, 2011 – 74 с.
7. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов/Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. — М.: ЮНИТИ, 1998. - 787 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб., 2002.
9. Никифоров В.И. Сфера туризма: рыночный механизм и система управления / В.И. Никифоров. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000.
10. Старых Н. В. Стратегические коммуникации: базовые принципы проектирования // Вестник Московского Университета. Сер. 10: Журналистика. 2013, №2
11. Сыркина А. Н. Понятие коммуникации в социально-философской мысли // Научное мнение: научный журнал / Санкт-Петербургский университетский консорциум. №12. – СПб., 2013

12. Тихомирова Е. И. Коммуникация и стратегические коммуникации
Петербургская школа PR: от теории к практике / Сборник статей,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
СПб., 2015.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент:
концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд.; Пер. с англ. - М., 2007.
14. Чалова А. А., Тарасова Е. Е. Стратегический подход к управлению
маркетинговыми коммуникациями // Вестник Белгородского
университета кооперации, экономики и права, Белгород, 2012, с. 112-
120
15. Яковлев И. П. Стратегические коммуникации. - СПб., 2006
16. Aspray, William; Ceruzzi, Paul. The Internet and American business. –
Cambridge, Mass.: The MIT Press, 2008
17. Burges, C., Hampton, A., Price, L., Roper, A. International hotel groups: what
makes them successful? International Journal of Contemporary Hospitality
Management, 7(2/3), 74-80, 1995
18. Danny Meyer. Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in
Business. Paperback – January 29, 2008
19. David Bojanic. 11 Apr 2008, Hospitality marketing mix and service
marketing principles from: Handbook of Hospitality Marketing Management
Routledge
20. Gee, Ch. International hotels: development and management. The
Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 1994
21. Glueck W. F. Business Policy and Strategic Management. – New York,
McGraw-Hill, 1980
22. Grunig J. E., Hunt, T. Managing public relations. – Holt, Rinehart &
Winston: New York, 1984
23. Harrison, J. and Enz, C. Hospitality Strategic Management, New Jersey:
John Wiley & sons, Inc., 2005

24. Hart, C. W. L. (1986). Product development: How Marriott created Courtyard. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(3), 68–69.
25. Harvey, B. International hotels, London: *Journal of Retail & Leisure Property*. Vol. 6, Iss. 3; 2007
26. Johnson, C. and Vanetti, M. Locational strategies of international hotel chains. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 2005
27. Littlejohn. D., Roper, A. and Altinay, L. Territories still to find – the business of hotel internationalisation, *International Journal of Service Industry Management* Vol. 18 No. 2, 2007
28. McCarthy, J. (1975). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
29. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy. – *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985
30. Nagle, T. T. and Holden, R. K. (2002). The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making (3rd ed., pp. 227–252). Upper Saddle, NJ: Prentice-Hall.
31. Oh, H., Pizam, A. *Handbook of Hospitality Marketing Management*. – Elsevier, Oxford, 2008. – 548 p.
32. Pavlenko I. G. Communication Policy of Enterprises of Hospitality Industry // *European Journal of Economic Studies*, 2012, Vol.(2), № 2
33. Robert D. Reid, David C. Bojanic. *Hospitality Marketing Management* 5th Edition. – Wiley; 5 edition, 2009, 672 p.
34. Servantes, Dan. Game Changing Data // *Music Business Journal* – Boston (Berklee College of Music), 2015. – Volume 10, Issue 5
35. Steiner G.A., Miner J.B. *Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases*. – New York, McMillan, 1977
36. Wind, J., Green, P.E., Shifflet, D., and Scarbrough, M. (1992). Courtyard by Marriott: Designing a hotel facility with consumer-based marketing models. In C. H. Lovelock (Ed.). *Managing services: Marketing, operations, and*

human resources (2nd ed., pp. 118–137). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

37. Zheng Xiang, Qianzhou Du, Yufeng Ma, Weiguo Fan, A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism, In *Tourism Management*, Volume 58, 2017, Pages 51-65

Источники:

38. Аэрофлот Inflight Magazine, Декабрь 2016
39. Богданов С. В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 61. Апрель 2017 [электронный ресурс]. – URL: https://istina.msu.ru/download/59455644/1dIV2r:bdpXEqlXDOyIR16EdL_tYKdolgk/
40. Бренд-бук W Hotels Worldwide | Holy Marketing Bible.
41. DIGITAL TRENDS HOTEL INDUSTRY // NET AFFINITY TRENDS REPORT [электронный ресурс]. – URL: <http://blog.netaffinity.com/wp-content/uploads/2016/12/The-Net-Affinity-Digital-Trends-Report.pdf>
42. Global Travel and Tourism Economic Impact Update August 2016 // Отчет World Travel & Tourism Council [электронный ресурс]. URL: http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/wttc-global-travel--tourism-economic-impact-update_july-2016_encrypted.pdf
43. Ivanova, M. Stakeholder model of hotel chains: a conceptual framework // SSRN Electronic Journal September 2011 [электронный ресурс]. – URL: <http://ssrn.com/abstract=1933240>
44. Marriott International Inc / MD / FORM 10-K (Annual Report 2016) [электронный ресурс]. – URL:

<http://files.shareholder.com/downloads/MAR/5836137288x0xS1628280-17-1506/1048286/filing.pdf>

45. The Ultimate Guide to Hotel Revenue Strategy // DuettoResearch.com [электронный ресурс]. – URL: <http://www.duettoresearch.com/resources/ultimateguide.pdf>
46. Tourism and Culture Synergies [электронный ресурс]. – URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418978>
47. Travel Brands: A Social Media Journey // Media Mosaic [электронный ресурс]. URL: <http://www.media-mosaic.com/blog/wp-content/uploads/2013/03/travel-brands.png>
48. UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>
49. W Hotels 2017 & Beyond
50. W Hotels Worldwide Marketing Manager Toolkit

Интернет-ресурсы:

51. Аккаунт Сергея Минаева в Facebook [электронный ресурс]. – URL: <https://www.facebook.com/minaevsergei/posts/1423425744352616> (Дата обращения: 21.11.2016)
52. Бутик-отели как альтернатива // Коммерсант [электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3440299> (Дата обращения: 18.04.2018)
53. Бэкон и Декарт / Русская историческая библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://rushist.com/index.php/philosophical-articles/2516-filosofiya-frensis-a-bekona> (Дата обращения: 08.01.2015)
54. Информационно-аналитическая система «Медialogия» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.mlg.ru> (Дата обращения: 18.04.2018)
55. Исследовательская компания Omnicore [электронный ресурс]. – URL: <http://www.omnicogroup.com/> (Дата обращения: 05.12.2016)

56. Источник: <http://blog.funsherpa.com/2012/10/travel-experience-trends/>
(Дата обращения: 09.12.2016)
57. Источник: <http://www.starwoodhotels.com/> [электронный ресурс]. – URL:
http://www.starwoodhotels.com/element/support/faq/index.html#faq_content.xml-N100C1 (Дата обращения: 09.12.2016)
58. Компания «Marriott International» меняет рынок гостиничных услуг сегмента люкс [электронный ресурс]. – URL: <http://prohotel.ru/news-220011/0/> (Дата обращения: 05.01.2018)
59. Официальный аккаунт отеля Golden Apple в Facebook [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.facebook.com/goldenappleboutiquehotel/>
(Дата обращения: 21.11.2016)
60. Официальный аккаунт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: <https://www.facebook.com/wstpetersburg/> (Дата обращения: 18.12.2017)
61. Официальный сайт W Hotels [электронный ресурс]. – URL: <http://www.starwoodhotels.com/whotels/connect/mobile.html> (Дата обращения: 18.12.2017)
62. Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL: <http://www.marriott.com/> (Дата обращения: 26.12.2017)
63. Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL:
<http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi> (Дата обращения: 26.12.2017)
64. Официальный сайт гостиничной сети Marriott International, Inc. [электронный ресурс]. – URL: <http://www.marriott.com/marriott-brands.mi> (Дата обращения: 03.01.2018)
65. Официальный сайт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: <http://deals.whotels.com/W-St-Petersburg-Hotel-3270/special->

- offers?language=ru_RU&localeCode=ru_RU (Дата обращения: 18.12.2017)
66. Официальный сайт отеля W St. Petersburg [электронный ресурс]. – URL: http://www.wstpetersburg.ru/whateverwhenever_ru (Дата обращения: 18.12.2017)
67. Поколения X, Y, Z // Zillion – Образовательный ресурс [электронный ресурс]. – URL: <http://zillion.net/ru/blog/316/pokolienii-a-x-y-z-kak-v-nikh-razobrat-sia> (Дата обращения: 05.03.2016)
68. Таиланд признан лучшим направлением года премии TTG Travel Awards // Туристическое Управление Таиланда (TAT) [электронный ресурс]. – URL: <http://tourismthailand.ru/tailand-priznan-luchshim-napravleniem-goda-premii-ttg-travel-awards/> (Дата обращения: 16.12.2016)
69. [WEBINAR] 3 Hotel Technology Trends to Capitalize on in 2017 // Site Minder [электронный ресурс]. – URL: <http://www.siteminder.com/event/hotel-technology-trends-webinar/> (Дата обращения: 6.12.2016)
70. 2012 Trends Shaping the Travel Industry [электронный ресурс]. – URL: <http://blog.funsherpa.com/2012/10/travel-experience-trends/> (Дата обращения: 09.12.2016)
71. A Review of Travel Chatbots // Medium [электронный ресурс]. – URL: <https://medium.com/@Conversate/a-review-of-travel-chatbots-17ce937e446b#.80m63uaeb> (Дата обращения: 26.12.2016)
72. Armani Hotel Burj Khalifa, Dubai, United Arab Emirates // Hotel management [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hotelmanagement-network.com/projects/Armani> (Дата обращения: 9.12.2016)
73. Bennett, Shea. 15 Hotel Marketing Trends for 2015 // AdWeek [электронный ресурс]. – URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/hotel-marketing-trends-2015/612585> (Дата обращения: 21.11.2016)

74. Brand equity ranking of luxury hotel brands in the U.S. 2012 (EquiTrend score) [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/236278/brand-equity-ranking-of-luxury-hotels-in-the-us/> (Дата обращения: 05.01.2018)
75. CGA PEACH Research & Insight for the Out-Of-Home market [электронный ресурс]. – URL: <http://www.cgapeach.co.uk> (Дата обращения: 18.12.2016)
76. Daniells, K. Infographic: The Social Travel Revolution [электронный ресурс]. – URL: <http://www.digitalbuzzblog.com/infographic-the-social-travel-revolution/> (Дата обращения: 15.11.2016)
77. DeChellis, J. 2017 Technology Trends That Will Change Hotels // Duetto [электронный ресурс]. – URL: <http://duettoresearch.com/2017-technology-trends-will-change-hotels/> (Дата обращения: 25.12.2016)
78. Destination Thailand – новое мобильное приложение для туристов // Туристическое Управление Таиланда (ТАТ) [электронный ресурс]. – URL: <http://tourismthailand.ru/destination-thailand-novoe-mobil-noe-prilozhenie-dlya-turistov/> (Дата обращения: 28.11.2016)
79. Direct and total contribution of travel and tourism to the global economy from 2006 to 2015 (in trillion U.S. dollars) // Statista [электронный ресурс]. URL: <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/> (Дата обращения: 2.12.2016)
80. Four Seasons Chat новый сервис от Four Seasons [электронный ресурс]. – URL: <https://hoteliernews.ru/four-seasons-chat-novyuy-servis-ot-four-seasons/> (Дата обращения: 28.12.2017)
81. Freitag, Jan. Freitag's 2017 forecast: Slower growth, more hurdles // Hotel News Now [Электронный ресурс]. – URL: <http://hotelnewsnow.com/Articles/92155/Freitag-2017-forecast-Slower-growth-more-hurdles> (Дата обращения: 21.12.2016)

82. Global hotel industry retail value from 2010 to 2018 (in billion U.S. dollars)
// Statista [электронный ресурс]. – URL:
<https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry/> (Дата обращения: 19.12.2016)
83. Global Passport Power Rank 2016 // Passport Index [электронный ресурс].
– URL: <https://www.passportindex.org/byRank.php> (Дата обращения:
16.12.2016)
84. Holmner, Cathrine. Moving Forward: New business models for the hotels of
the future // Amadeus [электронный ресурс]. – URL:
<http://www.amadeus.com/hotels/newsrepository/articles/moving-forward-new-business-models-hotels-future/> (Дата обращения: 19.12.2016)
85. Hotel Management Vol. 232, No. 12 | September 2017 [электронный
ресурс]. – URL:
[{ " \(Дата обращения: 18.12.2017\)](http://www.hotelmanagementdigital.com/publication/?i=435860&p=1#)
86. Hotel Marketing Services [электронный ресурс]. – URL:
<http://www.netaffinity.com> Hotel Booking Engine Provider. Marketing &
Design for Hotels. (Дата обращения: 20.12.2016)
87. Hotel Industry Overview [электронный ресурс]. – URL:
<https://www.statista.com/topics/1102/hotels/> (Дата обращения: 09.02.2018)
88. How technology has transformed the travel industry // The Guardian
[электронный ресурс]. – URL: <https://www.theguardian.com/media-network/2016/feb/29/technology-internet-transformed-travel-industry-airbnb>
(Дата обращения: 27.12.2016)
89. Individual Passport Power Rank 2016 // Passport Index [электронный
ресурс]. – URL: <https://www.passportindex.org/byIndividualRank.php>
(Дата обращения: 16.12.2016)
90. Leading hotel companies worldwide as of June 2017, by number of
properties [электронный ресурс]. – URL:

<https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide/> (Дата обращения: 18.12.2017)

91. Lutz, Didi. Why Public Relations Should be Part of the Hotel's Executive Team [электронный ресурс]. – URL: http://hotelexecutive.com/business_review/358/why-public-relations-should-be-part-of-the-hotels-executive-team (Дата обращения: 11.12.2016)
92. Marriott 2015 Annual Report [электронный ресурс]. – URL: <http://investor.shareholder.com/mar/marriottAR15/index.html> (Дата обращения: 29.12.2017)
93. Marriott International Development [электронный ресурс]. – URL: <https://hotel-development.marriott.com/> (Дата обращения: 26.12.2017)
94. May, K. British Airways lets you discover trips using emojis // TNooz [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/british-airways-lets-you-discover-trip-using-emojis/> (Дата обращения: 27.12.2016)
95. Millennials actually more interested in luxury hotel services than Boomers [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/millennials-actually-interested-luxury-hotel-services-boomers-infographic/> (Дата обращения: 30.11.2016)
96. Number of Marriott International hotels worldwide from 2009 to 2016 [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/247285/number-of-marriott-international-hotels-worldwide/> (Дата обращения: 26.12.2017)
97. Number of Starwood Hotels & Resorts properties worldwide from 2013 to 2015, by geographical region [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/257059/starwood-hotels-und-resorts-number-of-properties-by-region-worldwide/> (Дата обращения: 30.12.2017)
98. Number of Starwood Hotels & Resorts properties worldwide in 2015, by brand [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/257066/starwood-hotels-und-resorts-number-of-properties-by-brand/> (Дата обращения: 30.12.2017)

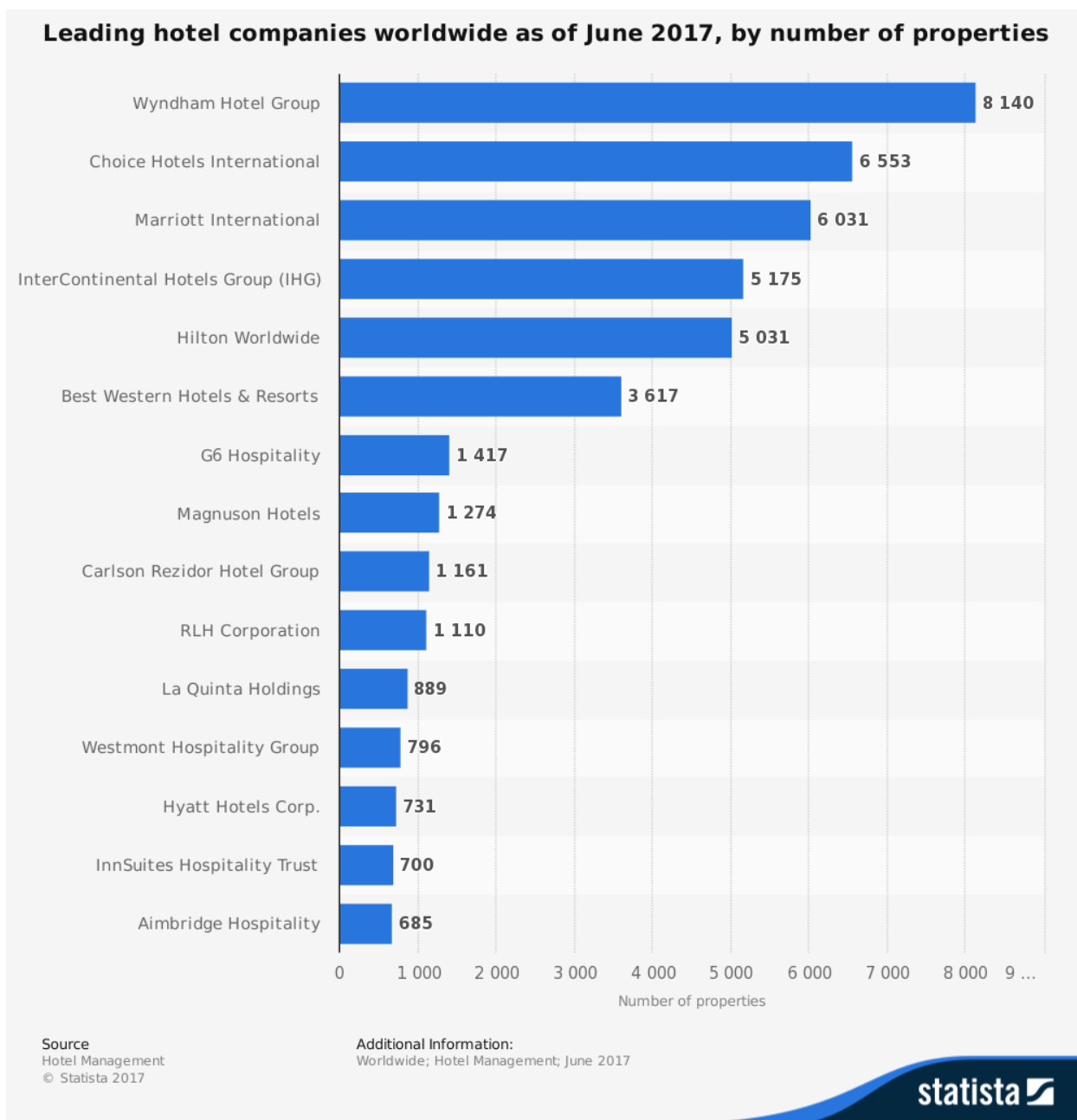
99. Occupancy rate of Marriott International hotels worldwide from 2010 to 2016, by region [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/271096/occupancy-rate-of-marriott-international-inc-hotels-worldwide/> (Дата обращения: 29.12.2017)
100. Pathak, M. How important is Online Reputation Management for Hotels? // Hotel Ogix [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hotelogix.com/blog/2014/08/12/how-important-is-online-reputation-management-for-hotels> (Дата обращения: 26.12.2016)
101. Population Pyramids of the World [электронный ресурс]. – URL: <https://populationpyramid.net/united-states-of-america/2016/> (Дата обращения: 05.03.2016)
102. Press Release «Technology in hospitality is an underused driver for sales» [электронный ресурс]. – URL: <http://www.realwire.com/releases/Technology-in-hospitality-is-an-underused-driver-for-sales> (Дата обращения: 16.12.2016)
103. Smariga, T. Travel Bots Are On the Rise In 2017 // Net Affinity [электронный ресурс]. – URL: <http://blog.netaffinity.com/travel-bots/> (Дата обращения: 26.12.2016)
104. StayNTouch | Hotel Software [электронный ресурс]. – URL: <http://www.stayntouch.com> (Дата обращения: 16.12.2016)
105. The Future for Online Travel Startups is Growth Oriented #Infographic [электронный ресурс]. – URL: <http://www.visualistan.com/2016/10/the-future-for-online-travel-startups-is-growth-oriented.html> (Дата обращения: 19.12.2016)
106. The Global Hotel Industry and Trends for 2016 // Hospitality Net [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hospitalitynet.org/news/4073336.html> (Дата обращения: 19.12.2016)
107. The Hotel Of The Future: A Modern, Customized Experience [Infographic] // Forbes [электронный ресурс]. – URL:

<http://www.forbes.com/sites/samsungbusiness/2015/09/21/the-hotel-of-the-future-a-modern-customized-experience-infographic/#367c328a8c01> (Дата обращения: 24.12.2016)

108. Ting, D. More Hotels Are Planning to Use Location-Based Services to Interact With Guests // Skift [электронный ресурс]. – URL: <https://skift.com/2016/12/14/more-hotels-are-planning-to-use-location-based-services-to-interact-with-guests/> (Дата обращения: 26.12.2016)
109. Top five hotel technology trends [электронный ресурс]. – URL: <https://www.tnooz.com/article/hotel-technology-trends-erevmax> (Дата обращения: 05.12.2016)
110. W Hotels Store [электронный ресурс]. – URL: <http://europe.whelsthestore.com/en/> (Дата обращения: 18.12.2017)
111. Welcoming Countries Rank 2016 // Passport Index [электронный ресурс]. – URL: <https://www.passportindex.org/byWelcomingRank.php> (Дата обращения: 16.12.2016)
112. What's the Difference Between Gen Y and Gen Z? // AdWeek [электронный ресурс]. – URL: <http://www.adweek.com/socialtimes/whats-the-difference-between-gen-y-and-gen-z-infographic/631085> (Дата обращения: 06.03.2016)
113. When Ernest Hemingway took back the Ritz bar // The Local [электронный ресурс]. – URL: <http://www.thelocal.fr/20140822/when-hemingway-took-back-the-ritz-bar> (Дата обращения: 09.11.2016)

Приложение 1.

Ведущие гостиничные компании по всему миру по состоянию на июнь 2017 года по количеству объектов недвижимости.^{144,145}



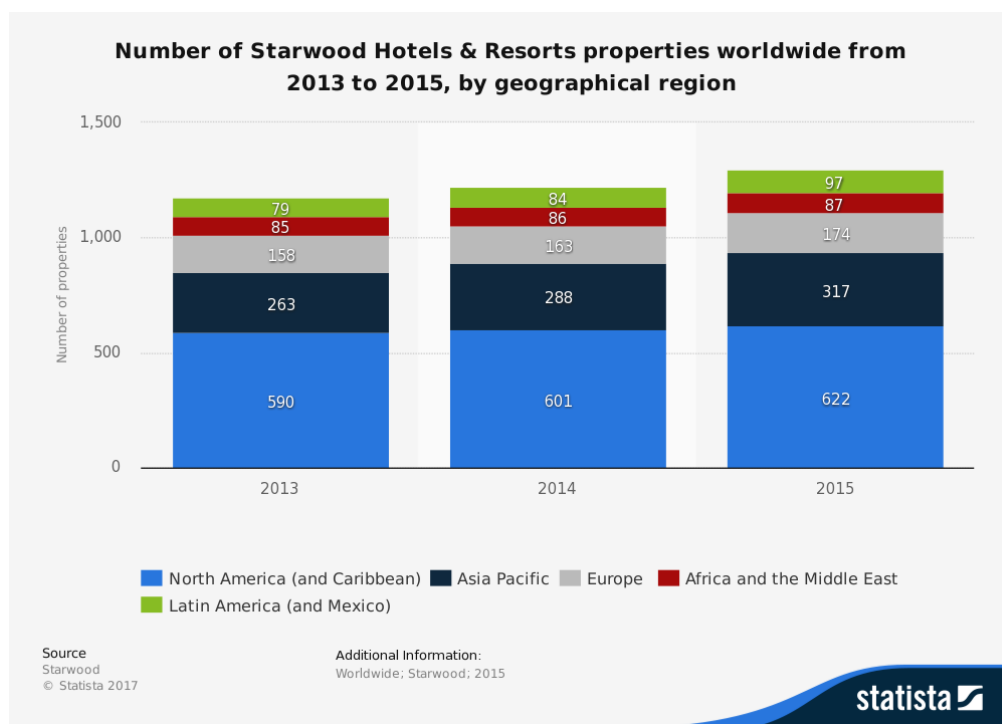
¹⁴⁴ Leading hotel companies worldwide as of June 2017, by number of properties [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide/> (Дата обращения: 18.12.2017)

¹⁴⁵ Hotel Management Vol. 232, No. 12 | September 2017 [электронный ресурс]. – URL: <http://www.hotelmanagementdigital.com/publication/?i=435860&p=1#> (Дата обращения: 18.12.2017)

Заполняемость Marriott International отелей по всему миру с 2010 по 2016 год, с разбивкой по регионам.¹⁴⁶

	North America	Caribbean & Latin America	(Continental) Europe*	United Kingdom*	Middle East & Africa	Asia Pacific	Overall worldwide
2010	68.1%	70.7%	71.1%	76.4%	70.5%	66.7%	68.7%
2011	70.2%	72.6%	73.2%	-	58.8%	73.1%	70.3%
2012	71.6%	72.3%	72.7%	-	61.8%	73%	71.4%
2013	72.3%	73.5%	73.5%	-	55.7%	73%	70.7%
2014	74.2%	73.6%	74.9%	-	60.1%	73.7%	73.7%
2015	74.7%	72.4%	75.9%	-	61.2%	74.1%	74.1%
2016	75.8%	65.3%	71.8%	-	64.6%	75.2%	72.5%

Количество отелей Starwood Hotels & Resorts по всему миру с 2013 по 2015 год по географическому региону.¹⁴⁷

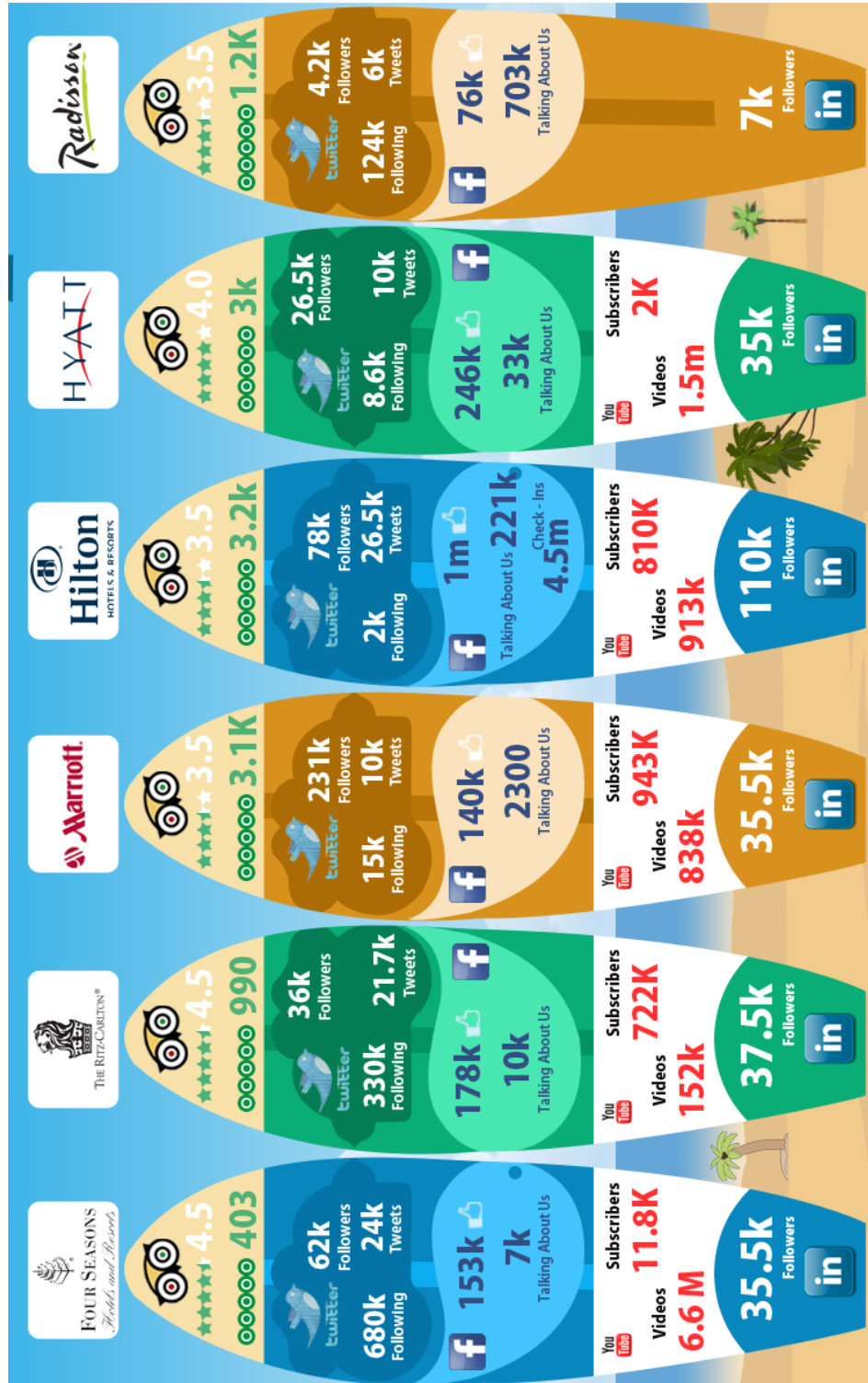


¹⁴⁶ Occupancy rate of Marriott International hotels worldwide from 2010 to 2016, by region [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/271096/occupancy-rate-of-marriott-international-inc-hotels-worldwide/> (Дата обращения: 29.12.2017)

¹⁴⁷ Number of Starwood Hotels & Resorts properties worldwide from 2013 to 2015, by geographical region [электронный ресурс]. – URL: <https://www.statista.com/statistics/257059/starwood-hotels-und-resorts-number-of-properties-by-region-worldwide/> (Дата обращения: 30.12.2017)

Приложение 2.

Присутствие крупнейших международных гостиничных сетей в социальных сетях.¹⁴⁸



¹⁴⁸ Travel Brands: A Social Media Journey // Media Mosaic [электронный ресурс]. URL: <http://www.media-mosaic.com/blog/wp-content/uploads/2013/03/travel-brands.png>

Приложение 3.

Экспертное интервью. Александра Слесарева, директор по маркетингу отеля SO/ Sofitel St. Petersburg (экс W St. Petersburg)

1. Можно ли сейчас выделить какие-то определенные тренды в сфере коммуникаций?

Если год-два назад была актуальна аббревиатура FOMO – fear of missing out, то сейчас пользователи наоборот уже просто устали следить за всем подряд, и не очень боятся что-то упустить. Мы все чересчур перегружены информацией и завоевывать внимание аудитории все сложнее. Главным навыком современных специалистов становится thinking out of the box, проторенные пути быстро перестают работать, нужно постоянно искать что-то новое, быть в движении, следить за повесткой дня.

Если говорить применительно к гостиничной сфере, то здесь во всех онлайн-коммуникациях очень важно то, что остается «за кадром», в оффлайне. Мы регулярно мониторим отзывы наших гостей на всех возможных сайтах и сервисах, и конечно очень важно, чтобы «картинки» совпадали. Сейчас главный тренд – это «настоящность», сюда же вписываются все инста-сторис и снэпчаты, прямые эфиры во всех возможных сетях. Люди хотят видеть все так, как оно есть – без прикрас и фильтров. Имиджевые, постановочные съемки все чаще вытесняются фото на айфон – даже обложки глянца теперь начали снимать на камеру смартфона.

2. На какой канал коммуникации вы делаете акцент в своей деятельности?

Трудно выделить какое-то одно направление. С одной стороны, мы сильно усилили digital составляющую, с другой, W всегда славился своими вечеринками и именно ивенты – то, что заметно выделяет нас на фоне других отелей в городе, а где мероприятия, там и сарафанное радио, конечно, это тоже способствует узнаваемости бренда.

Если говорить конкретно о части продаж, о бронированиях, то здесь активно задействован сайт отеля, у нашей сети обширная система лояльности и очень многие гости возвращаются к нам снова и снова. Конечно, такие вещи тоже играют большую роль в гостиничной сфере. Вот, например, есть какой-то парень из Америки, который просто привык останавливаться в отелях W, которых в США очень много, и когда он едет в путешествие в Россию, он выбирает знакомый ему отель – потому что он уверен в сервисе, предоставляемых услугах и будет чувствовать себя как дома.

Конечно, мы ведем все соцсети, но упор делаем на facebook, так как он больше подходит нашей основной аудитории + эта соцсеть позволяет гостям оставлять отзывы прямо на нашей странице, им не обязательно заходить на tripadvisor или куда-то еще. Также гости любят чекиниться и показывать/рассказывать друзьям, где они остановились. У фб также очень удобный инструмент обратной связи, гости и потенциальные партнеры зачастую обращаются к нам по каким-либо вопросам именно через сообщения страницы.

3. Как вам кажется, за чат-ботами и мессенджерами – будущее?

Это не будущее, это уже настоящее. Но пока не в российском гостиничном бизнесе, у нас еще ручное управление многими процессами. Наш отель пока не использует чат-ботов, но вот с гостями мы и правда общаемся через мессенджеры. Любой гость может писать в whatsapp и наши менеджеры ответят ему максимально быстро, причем они могут писать абсолютно по любым вопросам – сервис Whatever/Whenever® предоставляет любые услуги. Мы за личный подход к каждому гостю, поэтому у нас есть и должность W Insider, этот человек готовится к приезду всех гостей, максимально изучает, что это за человек, чем его можно приятно удивить, какие у него интересы, останавливался ли он в отелях сети раньше или это его первый визит. Мы считаем, что сейчас личностный подход очень важен, в особенности в международной сети отелей – ведь обычно это ассоциируется

с обезличенностью и «одинаковостью» всех отелей во всем мире, мы на собственном примере доказываем, что это не так.

4. Есть ли принципиальные отличия между российским и зарубежным гостиничным бизнесом?

Глобально – различия конечно же есть, но если говорить об отелях международных сетей – то not really. Практически во всех российских отелях генеральные менеджеры – иностранцы – управленцы, которых выбирает головной офис. Они следят именно за тем, чтобы бренд сохранял свое лицо, опять же, это не значит, что все отели одинаковы, но приезжая в W в Нью-Йорке, Пекине и Санкт-Петербурге вы ожидаете увидеть нечто похожее. Как минимум одинаково высокий уровень сервиса, комфортность номеров и т.д.

5. Насколько важно имя бренда в гостиничной сфере?

Это один из важнейших критериев. Именно потому, что имя и бренд вызывают доверие потребителей, гостей. Это не значит, что отели гостиничных сетей лучше, чем локальные, независимые гостиницы, но им гораздо проще зайти на рынок и раскрутиться. Но это накладывает и большую ответственность, представляя крупный международный бренд на российском рынке (особенно если вы – единственный отель этой сети), очень важно «держат марку», так как вы представляете не только себя, один конкретный отель, но и всю сеть в этой стране.

Экспертное интервью. Наталья Филиппова, HR-директор отеля SO/Sofitel St. Petersburg (экс W St. Petersburg)

1. Расскажите, как ваш отель поддерживает свой HR-бренд, каковы внутренние коммуникации?

Конечно для нас очень важно, как чувствуют себя сотрудники внутри компании – эта репутация ничуть не менее важна, чем репутация в глазах наших гостей. Мы постоянно проводим различные тренинги для наших сотрудников, не только профессиональные, но и общие для всех – например, у нас есть традиция спорта по пятницам – утром в начале рабочего дня мы собираемся в одном из конференц-залов и настраиваемся на правильный рабочий режим, наш отель вообще за здоровый образ жизни. Вы же видите все эти плакаты и мотивационные постеры. Каждый сотрудник – это уникальная личность и вклад каждого члена команды очень важен. Поэтому все новые сотрудники рассказывают нам о своих хобби, делают собственную карточку любимых занятий – так нам проще понимать друг друга и всегда можно найти темы для разговора, да и вообще так легче break the ice. Например, мы узнали, что наша новая сотрудница отдела кадров в прошлом профессионально занималась ирландскими танцами – мы попросили ее провести для всех нас небольшой урок, мы ценим таланты наших сотрудников, к какой бы сфере они не относились. Креативность – большой плюс каждого потенциального кандидата, мы действительно любим творческих людей, у нас сильная команда.

2. Есть ли мотивационная система для сотрудников?

Каждый месяц мы определяем сотрудника месяца – причем это «соревнование» общее для всех отделов – победитель может быть как из front desk, так и из heart of the house, например. Уникальная возможность для наших сотрудников – это программы обмена с другими отелями сети по всему миру, это тоже касается всех отделов, любой отель W в мире готов

принять к себе на несколько месяцев нашего сотрудника в рамках такой программы обмена; конечно, такой шанс нужно заслужить.

3. Насколько важны корпоративные ценности?

Корпоративные ценности – секрет успеха всех великих компаний. Когда сотрудники знают, для чего они приходят на работу, что стоит за их ежедневной и порой рутинной деятельностью, это привносит в работу смысл, а это очень важно. Каждый сотрудник знает историю нашего бренда, ключевые ценности, очень важно разделять их и действительно подходить на свое место – все наши сотрудники горят своим делом, они чувствуют, что belong here, на мой взгляд, отношения внутри компании должны строиться только так.

Приложение 4.

Выдержки из квартального пресс-отчета, созданного автором.

PRINT

365

- Content
 - JiOh W Happening post-release
- Initiative
 - PR



WEB

Hotel Scoop

- Content
 - W St. Petersburg Review
- Initiative
 - PR

Boutique Hotel, Europe Lodging, Hotels, pet friendly

Style+Location: The W Hotel in St. Petersburg, Russia

BY SUSAN MCKEE ON NOVEMBER 8, 2017



© 2017 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All rights reserved. For internal use only. Confidential and proprietary – may not be reproduced or distributed without the written permission of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

8

WEB

MOSCOW WEDDING STARS

- Interview about weddings in W St. Petersburg
- Initiative
 - Sales

W St. Petersburg: свадьба в самом дизайнерском отеле Санкт-Петербурга



История сети американской W Hotels началась в 1998 году с модернизации Нью-Йоркского отеля Doris. Сегодня сеть насчитывает уже 46 отелей класса люкс, каждый из которых имеет особенную индивидуальную концепцию. Соавтор проекта Moscow Wedding Stars Сталла Калашникова встретилась с представителями отеля – Марией Чебляковой и Ольгой Капитоновой, чтобы узнать о всех преимуществах и бонусах, предоставляемых молодоженам W St. Petersburg.

© 2017 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All rights reserved. For internal use only. Confidential and proprietary – may not be reproduced or distributed without the written permission of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

WEB

COSMOPOLITAN

COSMOPOLITAN НОВОСТИ КОНКУРСЫ ВИДЕО COSMOSHOP МОДА КРАСОТА ЗВЕЗДЫ СЕКС ФОРУ

17 НОЯБРЯ 2017 11:25

СТАТЬИ ЖЕНЩИНЫ / СТАТЬИ ЖЕНЩИНЫ

Remix Your New Year: Новогодние праздники в W St. Petersburg

Этой зимой единственный в России отель модной пятизвездочной сети W Hotels Worldwide в очередной раз с размахом встретит новогодние праздники. Глобальной тематикой празднования наступления 2018-го года станет идея Remix Your New Year («Встречай Праздники По-Новому»). По этому случаю в отеле, находящемся в шаге от главных городских достопримечательностей подготовили фирменную вечеринку в стиле W Hotels Worldwide, а также специальное предложение на проживание, включающее в себя подарки от универмага ДЛТ и швейцарского часового и ювелирного Дома Chopard.

Cosmo Online
Формирование Стиля

НРАВИТСЯ 0

Поделиться с друзьями



Вступить в дискуссию

КОММЕНТИРОВАТЬ



©2018 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All rights reserved. For internal use only. Confidential and proprietary—may not be reproduced or distributed without the written permission of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

24

SOCIAL MEDIA

A-ONE FILMS

- Content
 - Live broadcast of an interview with the French actress Marine Vacth for VK.com
- Initiative
 - PR



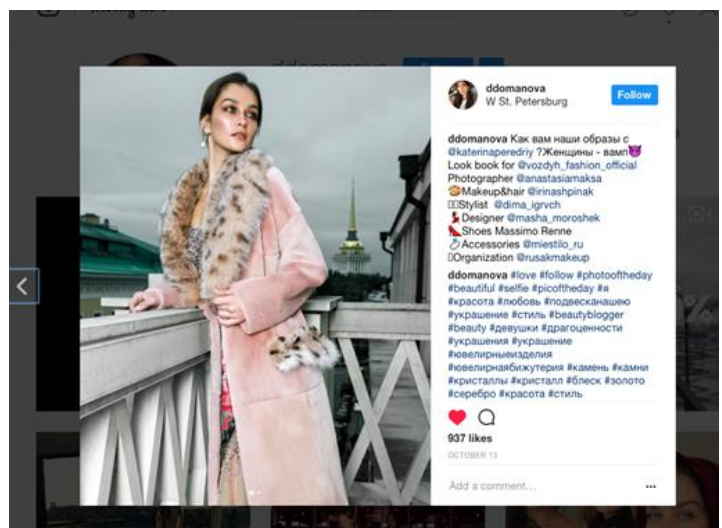
©2018 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All rights reserved. For internal use only. Confidential and proprietary—may not be reproduced or distributed without the written permission of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

27

SOCIAL MEDIA

VOZDUH FASHION

- Content
 - Look book shooting on our terrace
- Initiative
 - Sales



©2018 Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. All rights reserved. For internal use only. Confidential and proprietary—may not be reproduced or distributed without the written permission of Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.

31